




3 1761 11557601 9



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115576019>

CA1
FN
-E 77

Public Service Commission of Canada

1990-91 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-42
ISBN 0-660-55606-5

1990-91 Estimates

Part III

Public Service Commission of Canada

Section II

Summary of Information

- A. Summary of Information
- B. Summary of Information
- C. Summary of Information
- D. Summary of Information
- E. Summary of Information

Section III

Summary of Information

- 1. Summary of Information
- 2. Summary of Information
- 3. Summary of Information
- 4. Summary of Information

Section IV

Summary of Information

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

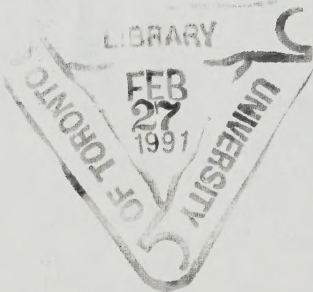


Table of Contents

Details of Spending Authorities

A.	Authorities for 1990-91	4
B.	Use of 1988-89 Authorities	6

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990-91 and Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Financial Summaries	9
B.	Background	
1.	Introduction	13
2.	Mandate	14
3.	Program Objective	15
4.	Program Organization for Delivery	15
C.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	15
2.	Initiatives for 1990-91 and Update on Previously Years' Initiatives	17
D.	Program Effectiveness	19

Section II

Analysis by Activity

A.	Staffing Programs	21
B.	Audit	26
C.	Appeals and Investigations	28
D.	Training Programs	32
E.	Administration	38

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	40
2.	Personnel Requirements	41
3.	Net Cost of Program	43
4.	Revolving Fund Financial Statements	44

References

48

Topical Index

48

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91— Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
Public Service Commission			
25	Program expenditures	122,333	118,316
(S)	Contributions to employee benefit plans	13,789	14,453
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	(103)	(126)
Total Agency		136,019	132,643

Vote — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
Public Service Commission		
25	Public Service Commission — Program Expenditures	122,333,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates						1989-90 Main Estimates
	Authorized person- years ¹	Budgetary Operating	Capital	Sub- Total	Less: Revenues credited to the vote	Total	
Staffing Programs ²	1,097	63,223	564	63,787	—	63,787	60,566
Audit	48	2,982	41	3,023	—	3,023	2,976
Appeals and Investigations	82	4,690	50	4,740	—	4,740	4,717
Training Programs ³	673	57,339	518	57,857	23,018	34,839	36,489
Administration ²	484	29,325	305	29,630	—	29,630	27,895
	2,384	157,559	1,478	159,037	23,018	136,019	132,643
1989-90 Authorized person-years	2,461						

1 See Figure 25 for additional information on person-years.

2 The figures presented for the Staffing Programs and Administration activities reflect a transfer of responsibility for the Official Languages Secretariat from Staffing Programs to Administration.

3 The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed mainly by means of a revolving fund and in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. Starting in 1990-91, the Fund will also include discretionary language training and services for which clients will have to pay. A reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis is shown below:

	(\$000)
Expected Operating Profit	101
Add:	
Non-cash items included in the calculation of the operating profit	503
Less:	
Cash expenditures not included in the calculation of the operating profit	
Decrease in working capital	(283)
New capital acquisitions	(218)
Net surplus credited to appropriation authority	103

B. Use of 1988-89 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Public Service Commission				
25	Program expenditures	118,031,000	118,031,000	114,942,561
(S)	Contributions to employee benefit plans	14,450,000	14,938,000	14,938,000
		132,481,000	132,969,000	129,880,561
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund			
	Authority used (provided)	(121,000)	—	742,378
	Unused authority at March 31, 1989	—	8,219,796	—
Total Program — Budgetary		132,360,000	141,188,796	130,622,939

Section I

Program Overview

A. Plans for 1990-91 and Recent Performance

1. Highlights

The following highlights include plans for 1990-91 and recent performance relating to the activities of the Commission:

- **Selection Standards:** Selection standards applicable to all occupational groups except the Management Category were completely amalgamated and condensed in 1988-89. Over 6,000 pages of detailed standards were combined into 80 pages. The selection standards are now generic and less prescriptive. A training package for departmental trainers, managers and staffing consultants on the standards was also developed (see page 17).
- **Staffing Policies:** Concise staffing policies and guidelines for departmental managers and staffing practitioners, consisting of slightly more than thirty pages, replaced a three-volume manual (see page 17).
- **Lateral Transfer:** A Lateral Transfer Exclusion Approval Order was introduced simplifying the transfer of employees laterally from one position to another. This facilitates employee development and permits management to more efficiently meet operational requirements, and provides a tool to complement workforce adjustment efforts. An Interdepartmental Secondment Program will be implemented in all regions across the country in 1990-91 (see page 17).
- **Employment Equity:** A Public Service orientation course for new employees who are members of visible minority groups was developed and distributed to all departments. An information seminar on the employment of visible minority groups is available to departmental managers. Efforts are underway in the Commission's Management Category Programs to integrate employment equity considerations in ongoing resourcing practices. In 1990-91 cross cultural awareness and attitudinal training workshops on employment equity, for public service managers, will continue to be offered (see page 19).
- **Recruitment:** In 1989-90 an enhanced Post-Secondary Recruitment campaign was conducted. Features of this campaign were improved timeliness; improved publicity material and use of campus radio and newspaper for advertising; more visits to campuses by PSC and departmental representatives; focus on recruiting graduates with a variety of academic backgrounds for positions of an administrative nature; and extensive use of testing to assist in screening applicants. At the same time, the National Applicant Inventory System (NAIS) was upgraded, incorporating electronic matching of test results with applicant information, and displaying potential candidates meeting specified skill requirements in rank order of written test results. These improvements enhance the speed and quality of referrals to meet defined departmental needs (see page 17).

- **Language Training:** In 1990-91 the Commission will continue to meet statutory official languages requirements and government-wide corporate needs through the design and delivery of performance-based (ie functional) language training programs. The PSC will introduce the "programme de base de français au travail" and implement the Communicative English at Work Program (see page 34).
- **Career Assignment Program (CAP):** In 1990-91, with the cooperation of Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development, the Career Assignment Program will be made available to a broader group of potential senior managers (see page 20).
- **Management Category:** In 1990-91 the Commission will continue initiatives to further strengthen management in the public service, including improvements to the selection criteria for making appointments to the Management Category; development of improved methods of assessing the qualifications and talents of aspirants to and members of the category; and examination of the feasibility of selection standards for entry to and progression within the category (see page 24).
- **Canadian Centre for Management Development:** In 1989-90 the transfer of responsibility for the Centre for Executive Development - Touraine to the new Canadian Centre for Management Development was completed (see page 36).
- **Priorities Administration:** The Commission continues to ensure that persons with priority status receive equitable treatment. This is accomplished largely through redeployment and retraining of affected employees for both existing and anticipated vacancies. The Commission works in close cooperation with departments to support and encourage the use of innovative approaches for the placement and retraining of each person with priority status (see page 24).
- **Special Operating Agency:** The President of the Treasury Board announced on December 15, 1989 that the Commission's staff training program would become a Special Operating Agency (see page 36).

2. Financial Summaries

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change	Estimates 1989-90
Staffing Programs	63,787*	59,382*	4,405	60,566
Audit	3,023	2,863	160	2,976
Appeals and Investigations	4,740	5,311	(571)	4,717
Training Programs	34,839	39,313	(4,474)	36,489
Administration	29,630*	31,984*	(2,354)	27,895
	136,019	138,853	(2,834)	132,643
Person-years**: Controlled by TB	2,384	2,467	(83)	2,461
Other	3	12	(9)	3
	2,387	2,479	(92)	2,464

* These figures reflect a transfer of responsibility for the Official Languages Secretariat from Staffing Programs to Administration.

** See Figure 25 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$2.8 million lower than the 1989-90 forecast which includes supplementary items. The following items contributed to this decrease:

	\$ millions
Staffing Programs: The increase of \$4.4 million is attributable to:	
• allowances for salary increases and other personnel requirements;	3.6
• lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs in 1989-90, as well as actual costs for participants being lower than provided for in the Estimates;	4.0
• internal reallocation of resources during 1989-90;	0.8
• recruitment and referral advertising;	0.3
offset by:	
• the permanent transfer of resources in 1990-91 to other activities;	(1.1)
• changes in salary requirements resulting from contract settlements; and	(2.3)
• the training program for economic policy analysts.	(.9)

Audit: The increase of \$.2 million is due to salary increases in 1990-91.

Appeals and Investigations: The decrease of \$.6 million is the result of salary adjustments offset by the transfer of four person-years to the Administration Activity.

Training Programs: The decrease of \$4.5 million is attributable to:

- overutilization in 1989-90 of person-year resources due to the high demand for language training services; .2
- relocation of language teachers due to the restructuring of the language training program; .1
- changes in salary requirements resulting from contract settlements; .8
- changes in 1990-91 due to the restructuring of the language training program; 2.0
- transfer of 150 person-years to the Staff Development and Training Revolving Fund to provide language training on a cost recovery basis; 8.3
- a change in the net cash requirements of the Staff Development and Training Revolving Fund; .4

offset by:

- changes in non-salary resources to help cope with high demand for mandatory language training; and (4.3)
- temporary operating subsidy to enable the language training revolving fund to adjust gradually to competitive market conditions. (3.0)

Administration: The decrease of \$2.4 million is due to 1989-90 changes for:

- contract settlements and other personnel costs; 2.1
- internal reallocation of resources; .4

offset by changes in 1990-91 for:

- non-mandatory language training. (.1)

Explanation of Change: The \$6.2 million difference between the 1989-90 forecast and the 1989-90 Main Estimates (see Figure 1) is attributable to:

\$ millions

Staffing Programs: The decrease of \$1.2 million is caused by:

- lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs and differences in the person-year mix for the programs; (8.1)
- the transfer of the Official Languages Secretariat to the Administration Activity; (.5)

- internal reallocation of resources; (.8)

offset by:

- the cost of administering a training program for economic policy analysts; 1.2
- contract settlements and other personnel costs being more than provided in the Estimates; 6.0
- incremental bilingual advertising costs; and .4
- incremental recruitment and referral advertising costs. .6

Audit: The decrease is due to savings from person-years not utilized and the internal reallocation of resources.

Appeals and Investigations: The increase of \$.6 million is caused by salary adjustments.

Training Programs: The increase of \$2.8 million is due to:

- the relocation of language teachers; .1
- internal reallocation of resources; .3
- salary adjustments; and 2.0
- a net increase in the cash requirement of the revolving fund. .4

Administration: The increase of \$4.1 million is caused by:

- the transfer of the Official Languages Secretariat from the Staffing Activity; .5
- salary adjustments; and 3.0
- internal reallocation of resources. .6

Figure 2: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs	53,622	61,439	(7,817)
Audit	2,112	3,034	(922)
Appeals and Investigations	4,822	4,742	80
Training Programs	40,641	34,305	6,336
Administration	29,426	28,840	586
	130,623	132,360	(1,737)
Person-Years*: Controlled by TB	2,505	2,534	(29)
Other	16	16	—
	2,521	2,550	(29)

* See Figure 25 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were \$1.7 million or 1.3% lower than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

Staffing Programs: The underexpenditure of \$7.8 million is attributable to: \$ millions

- lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs and actual personnel costs for participants being lower than provided for in the Estimates; (5.5)
- transfer of the Official Languages Secretariat to the Administration Activity; and (.5)
- employees on leave without pay, delays in staffing vacant positions; and in actual salaries paid being less than the Estimates. (1.8)

Audit: The underexpenditure is caused by delays in staffing due to reorganization.

Appeals and Investigations: The overexpenditure is due to actual personnel costs being higher than provided in the Estimates.

Training Programs: The overexpenditure of \$6.3 million is attributable to:

- departmental monitoring of language training in departments; 1.1
- RCMP Cadet Officer Language Training Program; 1.1
- transfer from Administration following the reassignment of responsibilities; 1.1
- less revenue than anticipated by the Revolving Fund due to a lower number of course participants; 2.0

- actual personnel costs being higher than provided in the Estimates; and 2.3
- delays in staffing vacant positions and resources provided by other departments for course delivery. (1.3)

Administration: The overexpenditure of \$.6 million is due to:

- transfer of the Official Languages Secretariat from Staffing Programs; .5
- actual personnel costs being higher than the Estimates ; .5
- general increases in travelling and printing costs and EDP acquisitions; and .7
- transfer to Training Programs following the reassignment of responsibilities. (1.1)

B. Background

1. Introduction

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the Public Service Employment Act (PSEA). The Commission is designated as a department for purposes of the Financial Administration Act, reporting through the Secretary of State.

The Public Service Employment Act governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with "separate employer" status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board and Indian Oil and Gas Canada. The "separate employers", listed in Schedule 1, Part II of the Public Service Staff Relations Act, comprise part of the Public Service - commissions and boards - not represented by the Treasury Board.

The Public Service Employment Act enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment. In line with its service-wide responsibilities and taking into account the diversity and specific needs of departments, subject to certain conditions such as prior clearance in order to staff, the Commission delegates significant appointment authority to departments. Full authority for all aspects of the staffing process is delegated to departments for 69% of all appointments. The Commission retains significant authority in those areas best overseen centrally; thus it has a major impact on 28% of all appointments through the recruitment and referral of candidates in open competition and in the placement of persons with staffing priority entitlement. The Commission retains full authority for recruitment to, and promotion within the Management Category.

The Commission develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service, establishes mechanisms for appeals against appointments and recommendations for release or demotion and for investigation of complaints relating to non-appealable staffing matters and personal harassment, and monitors the conduct of delegated staffing.

2. Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency, accountable to Parliament for the administration of the Public Service Employment Act. The Act states that "The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the Public Service Employment Act."

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive. Main responsibilities under each category include:

Exclusive Responsibilities: Pursuant to the Public Service Employment Act, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs);
- operate an appeals system for appointments and demotions or releases for incompetence or incapacity (Appeals and Investigations);
- audit staffing activities (Audit);
- investigate allegations of anomalies or inequities in staffing (Appeals and Investigations);
- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration);
- demote or release for incompetence or incapacity (Administration); and
- recommend to Governor-in-Council exclusions from the Public Service Employment Act (Staffing Programs).

Non-Exclusive Responsibilities: The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit);
- investigation of complaints of personal harassment (Appeals and Investigations); and

- specific activities in the fields of human resource planning, counselling and career development for the Management Category, and participation of under-represented groups (Staffing Programs).

3. Program Objective

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Commission Program includes five activities: Staffing Programs, Audit, Appeals and Investigations, Training Programs and Administration.

Organization: Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the Chairman and Commissioners, Executive Secretariat, Legal Services, and Corporate Systems and Services.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Iqaluit, Vancouver, Yellowknife and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to public service employment opportunities and to make its services available across Canada.

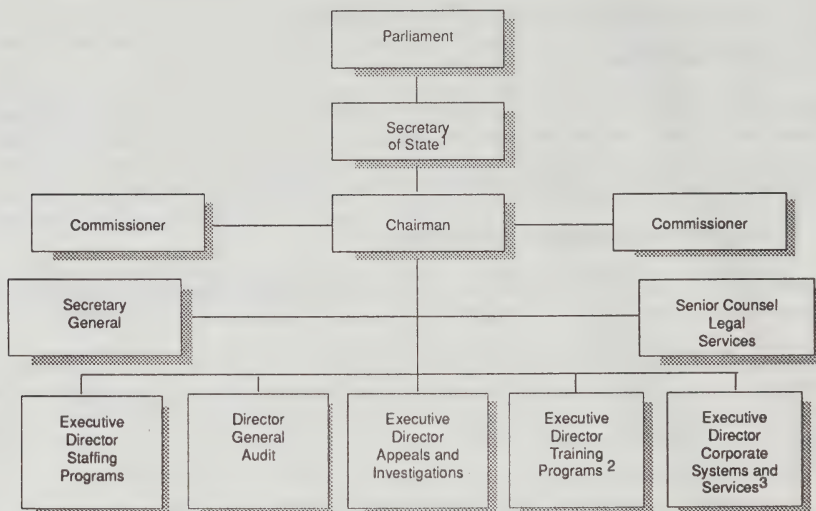
C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will impact on the Public Service Commission as a central agency and as a department.

- Matters of employment equity will likely increase in scope and visibility as members of minority groups across the country place greater emphasis both on individual rights and freedoms, and on demands for increasing participation in government in line with their increasing representation in the workforce.
- The declining proportion of youth in the Public Service has contributed to an increase in the overall age of public servants. In combination with the general aging of the Public Service, the average age is likely to increase even more dramatically especially if no changes in recruitment patterns occur in the future. The most serious consequence of this bulge of employees (currently in the 30 to 45 year age group) will be the problems associated with replacing them around the turn of the century when they reach retirement age. Aging thus becomes an issue of human resource planning and management throughout the Public Service.

Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity



Person-Years	1,097	48	82	673	487 ⁴
(\$000)	63,787	3,023	4,740	34,839	29,630

- 1 In matters dealing with the Public Service Employment Act, the Secretary of State is the Minister designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the Financial Administration Act.
- 2 Includes a Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.
- 3 Resources (\$2,736,000 and 44 person-years) for the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, Legal Services and Official Languages Secretariat have been included with Corporate Systems and Services to comprise the Administration Activity total.
- 4 Includes three person-years not controlled by Treasury Board.

- As a result of the striking down by the Federal Court of Appeal of paragraphs 33(1a) and b) of the Public Service Employment Act dealing with political activities of public servants, a request by the Public Service Commission for leave to appeal to the Supreme Court was made and subsequently granted.
- To meet the Government's objective to reduce the size of the Public Service by 15,000 person-years by 1990-91, most departments have been required to trim their workforce. For the Public Service Commission, this means servicing a larger number of employees entitled to priority placement. It also reduces the recruitment and promotion opportunities throughout the Public Service in general.

- As a department, the Public Service Commission is committed to reducing its person-years by 270 by 1990-91 in response to Government restraint measures. Additionally, the Commission is committed to a further 281 person-year reduction for implementation of the new language training policy (see page 19).
- The new Official Languages Act and Treasury Board policies on language training will impact on the Language Training sub-activity and will result in organizational, funding and training orientation changes.

2. Initiatives for 1990-91 and Update on Previous Years' Initiatives

Staffing System Initiatives: The Commission completed the following initiatives which were included in the 1989-90 Expenditure Plan:

- established a new regulation on acting appointments which provides clear guidance for managers as to when an acting appointment in a higher level position takes effect for purposes of appeal rights;
- opened new avenues of career enrichment for employees and assisted managers in meeting operational requirements through a Lateral Transfer Exclusion Approval Order which simplifies the approach to transferring an employee laterally; and
- produced new staffing documentation, including the new selection standards and the Staffing Policies and Guidelines, which, together with the legislation governing employment and certain technical support information, provide a single source of information for managers and others responsible for exercising delegated authority (Staffing Programs).

Selection Standards: As reported in the 1989-90 Expenditure Plan, the fully revised selection standards were implemented and training on their use was completed (Staffing Programs).

Recruitment and Referral: The initiative reported in the 1989-90 Expenditure Plan has been completed. The Commission implemented the Enhanced Recruitment Approach in which recruitment moves from being a process driven by the applicant inventory to a job-driven approach. There are four major elements to this approach: consultation with departments to identify job opportunities and understand job requirements; implementation of new recruitment approaches to attract high calibre candidates for predetermined jobs; pre-assessment of applicants and candidate screening prior to referral based on clearly identified departmental needs; and monitoring the effectiveness of the approach.

In support of the Commission's enhanced recruitment approach a new brochure and pamphlet were developed, the advertising image was revitalized and the employment application form is being redesigned.

The National Applicant Inventory System (NAIS) was upgraded to facilitate the enhanced Post-Secondary Recruitment program by electronically matching test results with applicant information. Another change permits the top down selection of candidates by displaying potential candidates meeting specified skill requirements in rank order of written test results. Other improvements included upgrading skill words and profiles to more accurately reflect today's labour market needs and skills (Staffing Programs).

Training Programs Initiatives: In 1989-90 corporate involvement between the Commission and other government organizations on training matters increased and will continue in 1990-91. This includes:

- cooperating with Treasury Board Secretariat in the design, development and delivery of policy training courses such as Employment Equity, Dealing with Harassment Complaints, Security, Occupational Health and Safety and Access to Information and Privacy. Also, working with the Professional Services Branch of Supply and Services Canada and the Treasury Board Secretariat to implement a coordinated approach to the provision of microcomputer training services through the private sector as well as by the PSC. During 1990-91 these training activities will be continued;
- cooperating with the Administrative Management Division of the Treasury Board Secretariat to develop a new Materiel Management compendium in line with the occupational analysis conducted in 1986. Courses at the orientation level will be developed in 1990-91; and
- initiating, with Supply and Services Canada, the establishment of a Master Standing Offer Agreement for alternative learning technologies. A committee of federal departments was established, under the leadership of the Commission, for the evaluation and approval of the various proposals which will be submitted by companies to Supply and Services Canada. A Master Standing Offer will be created in 1990-91 to include computer-based development of courses, videos, interactive videos and audio programs (Training Programs).

Course Accreditation: Negotiations are underway with universities in eastern and western Canada as the Commission continues its efforts to obtain accreditation of certain of its courses by universities in each of the provinces (Training Programs).

Aboriginal Peoples Customized Training: In 1988-89, 740 members of the Cree Tribe of Northern Quebec received a total of 37 courses as part of a customized training program. This customized program included courses such as Financial Management, Personal Computers and Basic Management. In 1990-91 the Commission will continue to respond to aboriginal peoples' requests for customized courses (Training Programs).

Literacy Training: In preparation for Literacy Year in 1990-91, a literacy improvement course is being developed in both official languages. The Commission will review its compendium of communication courses in order to provide additional literacy training as required (Training Programs).

Training Programs Activity Evaluation: In 1989-90 the Commission completed an evaluation of staff training and quality assurance within its Training Programs Activity (excluding language training). The evaluation examined the place of Training Programs within the broader context of training in the Public Service and the effectiveness of the program's products and services (Administration).

Redress: As reported in the 1989-90 expenditure plan, the Commission has embarked on a comprehensive training program for departmental harassment coordinators and has complemented this with an extensive information program for managers, employees and union representatives. These are now part of the Commission's regular operations and the activity no longer exists as a separate initiative for 1990-91 (Appeals and Investigations).

PSC Resource Reduction: As reported in the 1989-90 Expenditure Plan, the Commission has met its objectives to date in downsizing and will continue in 1990-91 to pursue its goal to reduce its person-years to achieve the remaining downsizing target of 37 person-years for the government restraint program and 130 person-years related to the language training policy over the next three years. To date, the Commission has been able to reduce person-years as planned largely through the redeployment of affected employees.

Employment Equity: Continuing with the initiative reported in previous Expenditure Plans, the Employment Equity Orientation Course for PSC recruitment and referral officers and employment equity coordinators was developed and implemented in 1989-90. The Departmental Employment Equity Course for departmental staffing consultants and employment equity coordinators has been developed and is currently under revision. Staffing Programs will be working with Training Programs on the delivery of the course within departments (Staffing Programs).

Plateauing: Having assumed the administration of the Interdepartmental Secondment Program (successfully piloted by Labour Canada) in 1989-90, the Commission will phase the program in across the country in 1990-91. The Interchange Canada program will be evaluated with a view to making it more responsive to the developmental needs of Public Service managers (Staffing Programs).

D. Program Effectiveness

An evaluation of the Commission's **investigations function** found that the role of Investigations was consistent with the mandate and responsibilities of the Commission.

A survey of public servants found that matters which fell under the jurisdiction of Investigations were sufficiently widespread to warrant the continuation of the function. The evaluation also revealed that awareness of the role of Investigations was low among public servants. It was recommended that Investigations increase its use of information sessions to ensure that all public servants are aware of their rights in relation to Investigations. However, the present capacity of the Investigations Directorate to offer proactive information sessions is limited by workload, case backlog and resources.

No overlap of jurisdiction was found between Investigations and other federal recourse agencies. Potential duplication exists in areas where complaints had aspects which fell under the auspices of two or more agencies; and in cases where the non-adjudicable grievance procedures were involved. It was found that Investigations does take measures to minimize any such duplications.

The evaluation revealed that the Investigations process is lengthy. The evaluation also found that while participant reaction to the process was not favourable, the process was relatively successful in achieving redress for complainants who had founded complaints.

One of the methods used by Investigations: mediation, was discovered to be both faster

and better received by participants than the alternative process. It was recommended that the use of mediation be greatly increased. It was noted that such a change would require adjustments in hiring and training strategies.

An evaluation of the impact of publicizing **vacancy notices for management category positions** was also conducted. In July 1988 the Commission began publicizing vacancy notices to enable members of the Management Category to inquire about vacancies at the SM and EX levels. A review of 102 management category staffing files completed since the implementation of this new system, revealed that 40% of individuals appointed in the 102 cases had utilized the new inquiry system. In addition, 12% of the 102 individuals appointed would not have been identified without the new system.

An evaluation of the **Career Assignment Program** (CAP) found that CAP graduates make up approximately 9% of the management category today. CAP participants also fare significantly better in competitions at the SM and EX levels.

The evaluation also revealed secondary effects of the program. CAP appears to have indirect effects on employment equity because it makes a variety of departments aware of women with high potential, but the program itself has similar consequences for men and women.

Overall, CAP's objective to "broaden experience" appears to be widely accepted as a valuable asset for managers in the federal government. However, the evaluation found that CAP is used repeatedly by only a limited community. Scientific and professional staff are unlikely to take part.

The evaluation report will recommend a more conscious and flexible use of the program in order to enrich managers across the government, including those from the scientific and specialist streams.

An evaluation of **professional, technical and managerial training** will be completed in 1989-90. This study examines the role played by the Training Programs Branch in departments and the effectiveness and efficiency of branch organization.

Additional performance data for selected Public Service Commission operations can be found in the following section.

Section II

Analysis by Activity

A. Staffing Programs

Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy development, resourcing of the Management Category, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities and services in support of recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of employment equity programs and special development programs in support of the Management Category. Further details on the operations for each of the sub-activities are presented in the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 47% of the total operational expenditures and 46% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$63.8 million (Figure 4) consists of \$53 million or 83% for personnel costs.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Development	10,299	146	9,625	170	10,931	184
Regional Operations	42,230	780	39,791	794	31,409	733
Management Category Programs	7,891	109	6,918	111	7,279	106
Policy Monitoring and Information	3,367	62	3,048	62	4,003	72
	63,787	1,097*	59,382	1,137	53,622	1,095

* Included in this total are resources dedicated to the Employment Equity programs comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

Note: In 1989-90, resources for the Business/Government Executive Exchange have been transferred from the Branch Management area of Program Development to Management Category Programs while policy resources have been moved to Program Development.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1990-91 are explained in the Program Overview.

Actual financial resource requirements were 13% lower than planned (Figure 5).

Figure 5: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Development	10,931	184	10,889	196	42	(12)
Regional Operations	31,409	733	39,635	760	(8,226)	(27)
Management Category Programs	7,279	106	6,597	102	682	4
Policy Monitoring and Information	4,003	72	3,786	71	217	1
Official Languages Secretariat*	—	—	532	11	(532)	(11)
	53,622	1,095	61,439	1,140	(7,817)	(45)

* Actual expenditures for the Official Languages Secretariat are now included in the Administration Activity.

Explanation of Change: The difference between actual 1988-89 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for each of the four components of this Activity.

Program Development: This component develops regulations, standards, directives, methods, policy and procedures to implement the staffing policies of the Public Service Commission. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards and assessment centre activities. The other major function of this component is the development of employment equity programs, strategies and initiatives.

Regional Operations: The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services for all occupational categories except: the Administrative Support and Operational Categories outside the National Capital Region and the Management Category. Services include all aspects of recruitment, referral, language assessment, appointment, the placement of priority persons, the administration of the Co-operative Education Program (Figure 7) and delivery of special measure programs related to employment equity (Figure 6). Other responsibilities, which account for approximately 13% of the resources, include advising and assisting departments on delegated staffing, conducting staffing investigations with a view to the giving of an opinion pursuant to paragraph 21 b) of the Public Service Employment Act, following-up on upheld appeals and various other types of staffing support services.

Figure 6: Employment Equity Special Measure Programs — Participant Statistical Overview

	Projected 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
National Indigenous Development Program ¹				
Total participants	170	177	211	191 ²
New participants	121	106	132	107 ²
Participants who completed program	120	128	114	46
Northern Careers Program ¹				
Total participants	117	110	123	85
New participants	48 ⁴	50 ⁴	78	25
Participants who completed program	40	50	61	4
Access Program for Disabled Persons ¹				
Total participants	213	178	211	254
New participants	150	130	122	211
Participants who completed program	127	116	145	119
Visible Minority Employment Program ³				
Total Participants	198	164	158	123 ³
New Participants	136	118	54	116 ³
Participants who completed program	141	99	114	19 ³
Option: Non-Traditional Occupations Program for Women				
Total participants	106	126	111	N/A
New participants	69	73	101	N/A
Participants who completed program	75	90	41	N/A

¹ The non-uniform duration of assignments and assignments which overlap fiscal years cause a variation in the numbers of participants from year to year. The person-year budget for these programs remains the same each year.

² Includes 47 summer students in the National Indigenous Development Summer Student Employment Program in 1987-88. This program is not guaranteed on an annual basis, but is dependent on resources being available. In previous years, summer students were identified separately.

³ Visible Minority Groups historical data for 1987-88 has been adjusted as a result of changes to the definition of the program's outputs.

⁴ In the Yukon, the impending transfer of the Medical Services Branch of National Health and Welfare to the Territorial Government will impact the number of new participants for 1989-90 and 1990-91 as that department was providing a large proportion of the assignments for Northern Careers Program participants in the Yukon.

Figure 7: Staffing Process (Non-Delegated) — Statistical Overview

	Projected 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual ¹ 1987-88
Appointments	2,070	2,070	2,370	1,973
Recruitment (applications processed) ²	130,000	130,000	132,955	113,288
Referrals ²	15,000	15,000	15,819	13,035
Avg. days with advertising ³	47	47	53	43
Avg. days without advertising	7	7	8	7
Language assessment	18,000	18,000	18,353	16,829
Priorities administration				
New entrants	6,000	6,000	5,576	7,322
Placements	4,000	4,000	3,561	3,769
Co-op requests processed	5,525	5,525	5,536	4,792

1 Actual appointments have been adjusted to reflect national statistics, rather than National Capital Region statistics as in past years.

2 The implementation of the new Enhanced Recruitment Approach introduced in 1989-90 might influence the workload volumes for recruitment and referral. It is not known precisely at this time what the impact will be.

3 The rise in the average number of days to make a referral in 1988-89 stems from the increase in workload volumes coupled with a higher incidence of recruitment for specialized and senior level positions.

Management Category Programs: Management Category Programs was established in 1982 as an integral part of the decision to establish a Management Category for the Public Service. The two occupational groups in this category are Senior Management (1927 SMs in 1989) and Executive (2659 EXs in 1989). The Public Service Commission is responsible for the recruitment, selection and appointment of members of the Management Category both from inside and outside the Public Service. It is also responsible for career counselling for both those aspiring to, and those within, the category. The Public Service Commission, through this component, provides services for the category using the following programs: Resourcing Portfolios, External Recruitment Office, External Affairs and International Programs, Career Assignment Program, Women's Career Counselling and Referral Bureau and Exchange Programs (Interchange Canada and Business/Government Executive Exchange).

A statistical overview for these programs is presented in Figure 8.

Policy Monitoring and Information: This component monitors, analyzes and researches staffing policy related matters and issues. It also carries out coordinative and integrative functions in support of the priorities and needs of the Public Service Commission with a particular emphasis on human resource analysis issues and on ensuring one focus for all staffing data and systems. For the most part, the activities of this component are managed on a project basis.

Figure 8: Management Category Programs — Statistical Overview

	Projected 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Resourcing Portfolios:				
Staffing requests received	1,050	1,050	971	1,157
Appointments	1,000	1,000	784	1,007
Managers offered brokerage services	230	230	185	216
Career counselling sessions	3,400	3,400	3,324	3,324
Career Assignment Program (CAP):				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	825	800	812	659
Assignments arranged	200	200	204	168
Active participants	160	150	145	167
Proportion of women entering CAP (NCR)	48%	45%	53%	46%
Western Career Assignment Program (CAP):				
Counselling sessions	525	400	421	340
Assignments arranged	45	27	30	33
Active participants	60	50	56	41
Proportion of women entering Western CAP	40%	36%	30%	30%
Interchange Canada Program (ICP):				
Counselling sessions	380	370	350	319
Assignments arranged	150	145	143	102
Active participants	225	220	214	201
Proportion of women entering ICP	25%	24%	21%	27%
Business/Government Executive Exchange:				
Assignments arranged	20	13	20	14
Active participants	35	30	31	11
International Programs:				
Cases opened	250	250	223	272
Canadians assigned to positions in international organizations	45	45	44	39
Government to Government exchanges	30	30	21	28
Women's Career Counselling and Referral Bureau:				
Counselling sessions	300	300	219	314
Requests for referrals	360	360	348	405
Referrals made*	1,000	1,000	1,161	1,553
Number of women in the Management Category	700	640	585	514

* The number of referrals has declined due to a change in the delivery of the program. Pre-screening is conducted before making a referral.

B. Audit

Objective

The objective of the Audit Activity is to ensure that activities which are governed by the Public Service Employment Act conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission, and to audit on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures.

Description

The Audit Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the Public Service Employment Act and Regulations and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 2% of the total operational expenditures and 2% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$3 million (Figure 9) consist of \$2.6 million or 87% for personnel costs.

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	3,023	48	2,863	46	2,112	35

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1990-91 are explained in the Program Overview.

Actual financial resource requirements were 30% lower than planned (Figure 10).

Figure 10: 1988-89 Financial Performance (\$000)

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	2,112	35	3,034	51	(922)	(16)

Explanation of Change: The difference between actual 1988-89 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Audit Operations: The number of audits completed in 1988-89 was substantially reduced due to the loss of experienced audit staff. The Audit Branch is once again staffed to its full complement of person-years and all new personnel have received the necessary training to be operational for fiscal year 1989-90.

As part of improvements to the audit operations, a new audit process which conforms to generally accepted auditing standards was tested and is now operational. Based on its ongoing experience with this process, the Commission is revising and updating its audit instrumentation on a continuing basis. Additionally, an independent quality control function was established in the Audit Branch during the fiscal year 1988-89.

The issues examined vary from department to department taking into account issues of special interest to the Commission and Treasury Board and the status of each department's success in self auditing and monitoring.

Figure 11: Audits Completed — Statistical Overview

	Number of Audits Completed*	Number of Post Audits Completed*
1990-91 Plan	11	2
1989-90 Forecast	14	-
1988-89 Actual	3	1
1987-88 Actual	10	2

* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit.

Note: The issues to be audited are described in the 1990-91 Audit Plan and cover both issues of special interest and ongoing compliance matters.

C. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the Public Service Employment Act (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the Public Service Employment Act and Regulations in such matters as appointment, demotion and release. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of the Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 3% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$4.7 million (Figure 12) consists of \$ 4.1 million or 87% for personnel costs.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	1,991	34	2,217	32	2,401	46
Investigations	2,749	48	3,094	51	2,421	40
	4,740	82	5,311	83	4,822	86

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1990-91 are explained in the Program Overview.

Actual financial requirements were 2% higher than planned (Figure 13).

Figure 13: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)

	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	2,401	46	2,381	47	20	(1)
Investigations	2,421	40	2,361	42	60	(2)
	4,822	86	4,742	89	80	(3)

Explanation of change: The difference between actual 1988-89 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification:

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

Appeals: This Directorate conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA) and appeals against recommendations for demotion or release for incompetence or incapacity (section 31, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 14.

Efforts to improve efficiency in the handling of appeals is continuing in 1989-90. Wider acceptance of pre-hearing disclosure of information has resulted either in clarification of those complex issues that must be decided by an appeal board or in the resolution of an appeal prior to the hearing. Since the implementation of this process in 1984, the overall withdrawal rate has continued to rise to an average of 28% of total appeals lodged.

In the mid-1980s appeals had declined in number due to the government's downsizing effort contributing to a significant reduction in the number of appealable processes. However, indications to date show that throughout 1990-91, the number of appealable processes will increase approximately 12% and as a consequence, so are appeals. Human resource utilization is nevertheless expected to remain the same.

The Directorate is devoting considerable resources in order to enhance the client's understanding of the appeals process, including the conduct of workshop sessions for departments and unions, the publication and wide distribution of a bi-monthly publication Info-Appeals, the publication of a regular column in the Public Service Commission publication Dialogue and the distribution of an updated Appeals information brochure. The Directorate has also contributed to the update of the appeals course offered by Training Programs Branch. A new video on appeals is being developed for use in the course and workshop sessions.

Figure 14: Appeals — Statistical Overview

	Projection 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Appealable selection processes	11,500	10,000	8,744	6,870
Selection processes appealed	1,450	1,275	1,109	830
Number of appeals	2,800	2,500	2,468	1,854
Decisions rendered*	1,000	900	793	683
Appeals — Allowed	350	300	290	220
— Dismissed	800	700	623	521
— Appellant withdraws	900	775	724	524
— No right of appeal	500	450	859	466
Percentage of decisions rendered within standard** — Section 21	80	80	76	83
— Section 31	60	60	65	67

* The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals.

** Eighty per cent of Appeal Board decisions under section 21 of the PSEA are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. Sixty per cent of Appeal Board decisions under section 31 of the PSEA are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

Investigations: This Directorate is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the Regulations. A statistical overview of this component is presented in Figure 15. In addition, the Investigations Directorate, by agreement with Treasury Board Secretariat, conducts investigations into complaints of personal harassment in the workplace.

The number of complaints projected for 1990-91 is slightly higher than for previous years. This is due to the re-issuance of the Treasury Board policy on personal harassment and the information sessions given as a result of that policy. The directorate's mediation process, which encourages both parties to a complaint to resolve their problems prior to formal investigation, has enabled the directorate to improve its level of service. In fact, while an evaluation study (see page 19) reported a case closure time of 330 days for the period April 1, 1987 to September 30, 1988, during the first half of 1989-90 this has now been reduced to 278 days resulting in a productivity improvement of almost two months. This has also been achieved while increasing the liaison and information function, a function that is viewed as an integral part of the directorate's mandate.

Figure 15: Investigations — Statistical Overview

	Projection 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Number of complaints	1,800	1,650	1,573	1,676
Number of cases opened	450	425	397	478
Number of cases on hand (as at March 31)	300	310	312	315
Number of cases closed*	450	425	399	437

* A case is closed when the Deputy Minister is informed in writing of the outcome.

D. Training Programs

Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the Official Languages Act and departmental demands.

Description

The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities:

Language Training: This sub-activity provides mandatory language training in both official languages and related language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service, and occasionally those of outside clients. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides supervisory, professional, managerial, discretionary language training, and related training services to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 26% of the total Program expenditures and 28% of the total person-years of the Commission for 1990-91.

This Activity is partially funded through a revolving fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund and partially through the Commission's appropriation. For staff development training and related services, users have to pay according to rates approved annually by Treasury Board. Starting in 1990-91, the Staff Development and Training Revolving Fund will also include, on a user pay basis, discretionary language training and services under the responsibility of the Language Training sub-activity. The Staff Development and Training Revolving Fund forecasted surplus and related performance data forecast for 1990-91 are based on no increase in rates.

The expenditures for the Staff Development and Training Revolving Fund are presented on a cash basis (Figure 16) and on an accrual basis in Section III (Figure 28). The disbursements for 1990-91 consist of \$15.8 million, or 69%, for personnel costs and \$ 7.1 million, or 31%, for non-salaries, offset by revenue of \$17.1 million and \$5.9 million in subsidy funding. (For further details on expenditures by object refer to Figure 23).

The subsidy to the Staff Development and Training Revolving Fund is used to fund the design and development of new staff training courses in accordance with the Systems Approach to Training; training coordination and information services; quality assurance; language training for employees working within the Revolving Fund; research and information on training technology; and the operating loss incurred in the provision of staff training courses in French.

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Language Training	29,057	384	36,148	577	37,407	608
Staff Training Subsidy	5,885	—	2,885	—	2,492	—
	34,942	384	39,033	577	39,899	608
Staff Development and Training Revolving Fund Disbursements	22,915	289	11,618	146	14,200	176
Less Receipts	23,018	—	11,338	—	13,458	—
Net Cash Required	(103)	289	280	146	742	176
Total Activity	34,839	673	39,313	723	40,641	784

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1990-91 are explained in the Program Overview. The significant increase in the disbursement and expenditure figures are attributable to the addition of discretionary language training activity in 1990-91.

Actual financial resource requirements were 18% higher than planned (Figure 17).

Figure 17: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Language Training	37,407	608	31,934	548	5,473	60
Staff Training (Subsidy)	2,492	—	2,492	—	—	—
	39,899	608	34,426	548	5,473	60
Staff Development and Training Revolving Fund						
Disbursements	14,200	176	15,328	197	(1,128)	(21)
Less Receipts	13,458	—	15,449	—	(1,991)	—
Net Cash Required	742	176	(121)	197	863	(21)
	40,641	784	34,305	745	6,336	39

Explanation of Change: The difference between actual 1988-89 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two components of this Activity.

Language Training: Language training is provided through two program components.

Statutory Provision of Courses and Services: This program component comprises all of the second-language training courses and services provided by the Public Service Commission to federal public servants and other clients. The purpose of these courses is to enable participants to achieve the required mandatory language proficiency.

The number of students attending language training courses has decreased since 1988-89 (Figure 18). This is as a result of fewer courses being offered because of Language Training downsizing (fewer teaching resources available). The planned downsizing of resources for the next three years and changes in the policy on language training are resulting in an increasing backlog of students.

In 1990-91, the major types of courses offered by the Language Training sub-activity will be as follows:

- Corporate Needs Training Courses - courses for public servants or others identified by the Treasury Board Secretariat as being eligible for language training. These courses provide participants with the opportunity to acquire the necessary language skills to function in the workplace at the level of linguistic competence required by their departments.

- Career Development Training Courses - courses for public servants or others who wish to acquire or improve their level of proficiency in their second official language. The courses focus on the development of language skills related to the working environment of the Public Service. These types of courses are now offered under conditions of the Staff Development and Training Revolving Fund (fees for service basis).

Figure 18: Provision of Language Training Courses — Statistical Overview

	Projected 1990-91		Forecast	Actual	Actual
	Statutory	Discretionary*	1989-90	1988-89	1987-88
Number of students	2,368	5,400	7,613	19,540	18,550
Number of hours					
Students**	1,411,976	540,099	1,858,700	1,804,797	1,318,246
Groups	176,497	67,512	252,151	291,507	249,966

* On a recovery basis in 1990-91.

** One student-hour is defined as one hour of second language instruction provided to one student.

Course Development and Quality Assurance: This program component comprises the development of training programs and courses as well as the evaluation of their effectiveness in meeting the objectives. The Language Training sub-activity undertakes the design and development of its courses according to the Systems Approach to Language Training (SALT). This approach is based on developing communicative competence in the second language in the work situation, reflects the characteristics and requirements specific to teaching a second language within the framework of the Official Languages Act and the policies deriving from it. During 1989-90 the following design and development activities were completed:

- design and development of English level C course material;
- design and development of French level A and B course material; and
- functional language courses for:
 - Air Traffic Controllers;
 - Royal Canadian Mounted Police (RCMP) Recruits; and
 - Federal and Provincial Judges

In 1990-91, the following activities will be completed:

- further design and development of SM-EX language courses;
- further design of course material at level C for both French and English courses; and
- standard and diagnostic tests for all levels of new courses.

Staff Development and Training: Staff training is provided through two program components.

Provision of Courses and Services: This program component provides professional, technical, managerial, supervisory and specialized training, eg: finance, data processing, materiel management and policy training, as well as advice and assistance to departmental managers on all facets of training. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments across Canada.

Due to the government restraint measures and to the transfer from the Public Service Commission of the Centre for Executive Development, Touraine to the new Canadian Centre for Management Development, the average number of participants per course is planned to slightly decrease in 1989-90 and to remain at the same level for 1990-91 (Figure 19).

Figure 19: Provision of Staff Training Courses — Statistical Overview

	Projected 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Number of courses	1,235	1,179	1,182	880
Number of course-days offered	4,624	4,395	4,620	3,654
Course-days per teaching personnel	81.00	83.00	79.00	84.00
Number of participants	17,782	16,881	17,253	12,793
Average number of participants	14.4	14.3	14.6	14.5
Average cost per participant-day*	\$92.00**	\$115.00	\$152.00	\$181.00

* One participant-day is equal to one participant attending one course-day.

** Due to significant changes to the Revolving Fund structure (ie the adding of some language activities) the infrastructure costs are now allocated to a wider basis, resulting in a cost reduction per unit for the staff training courses.

Demands for management training and for specialized training disciplines (FI, PE, CS, PG...) are substantially increasing. In addition, requests for policy related courses such as Access to Information and Privacy, Dealing with Harassment, Employment Equity, Occupational Health and Safety and others are equally increasing in demand and will necessitate rigorous scheduling implications insofar as human, financial and material resources are concerned. This will necessitate enhanced cooperation between the PSC and client departments and will assist in the government's effort to renew skills and motivate staff throughout the public service.

On December 15, 1989, the President of the Treasury Board announced that the Commission's staff training program would be turned into a Special Operating Agency. Starting as a pilot project in 1990, the agency will operate a self-financing staff training college within the Commission.

Course Development and Quality Assurance: This sub-activity undertakes curriculum design and development of its courses according to a Systems Approach to Training (SAT). This approach is based on occupational analysis as well as periodic evaluation and validation of courses.

In 1989-90 the following activities were completed:

- occupational analysis of the telecommunications function and of the personnel administration (PE) group;
- the design of 28 courses or 125 course-days; and
- the validation of eight (8) courses; and
- the conversion to the second language of 20 courses or 103 course-days.

With respect to 1990-91:

- 35 courses will be designed;
- 25 courses will be converted;
- 15 courses will be validated;
- new training technologies will be evaluated, including artificial intelligence applications such as intelligent tutorial systems; and
- an information service on "best practices" in Public Service training will be established.

E. Administration

Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

Description

The Administration Activity includes the activities of the Chairman and Commissioners, corporate policy and strategic planning, co-ordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, internal audit and program evaluation and financial, personnel and other administrative and support services for the Commission.

For further details refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 22% of the total operational expenditures and 20% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$29.6 million (Figure 20) includes \$20.4 million, or 69%, for personnel costs.

Figure 20: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,112	34	2,550	35	2,505	36
Official Languages Secretariat*	511	10	586	10	401	10
Common Services	27,007	443	28,469	442	26,216	462
Student Employment Programs	—	—	379	3	304	13
	29,630	487	31,984	490	29,426	521

* The Official Languages Secretariat was transferred from the Staffing Programs Activity in 1988-89; the adjustment to the Main Estimates, however, was made in 1990-91.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1990-91 are explained in the Program Overview.

Actual resource requirements increased by 2% over planned (Figure 21).

Figure 21: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,505	36	1,920	36	585	—
Official Languages Secretariat*	401	10	—	—	401	10
Common Services	26,216	462	26,920	489	(704)	(27)
Student Employment Programs	304	13	—	—	304	13
	29,426	521	28,840	525	586	(4)

* Main Estimates expenditures for the Official Languages Secretariat are included in the Staffing Programs Activity.

Explanation of Change: The difference between actual 1988-89 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as the percentage of the total Commission person-year resources (Figure 22).

Figure 22: Total Person-Years in the Administration Activity as a Percent of Total Program Person-Years

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Actual 1987-88
Person-Years	487	490	521	533
Percentage of total program person-years	20.4	19.8	20.4	22.0

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 23: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund		
	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel						
Salaries and wages	88,963	97,007	90,114	13,453	6,067	7,282
Contributions to employee benefit plan	13,789	15,036	14,938	1,917	910	1,033
Other personnel costs	350	350	347	462	179	211
	103,102	112,393	105,399	15,832	7,156	8,526
Goods and services						
Transportation and communications	7,272	7,335	6,160	708	649	561
Information	4,101	4,101	3,815	711	255	142
Professional and special services	10,090	5,897	5,146	2,210	1,204	1,673
Rentals	2,341	2,336	2,304	1,653	1,407	2,007
Purchased repair and upkeep	639	750	795	59	46	41
Utilities, materials and supplies	1,363	1,424	1,371	500	333	545
Other subsidies and payments	5,954	2,956	2,506	1,024	(60)	251
	31,760	24,799	22,097	6,865	3,834	5,220
Total operating	134,862	137,192	127,496	22,697	10,990	13,746
Capital	1,260	1,381	2,385	218	628	454
Total expenditures	136,122	138,573	129,881	22,915	11,618	14,200
Less: Receipts credited to Revolving Fund				23,018	11,338	13,458
				(103)	280	742

2. Personnel Requirements

Figure 24: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Staffing Programs	1,097 *	1,130 *	1,095
Audit	48	46	35
Appeals and Investigation	82	83	86
Training Programs	673	723	784
Administration	484	485	505
	2,384	2,467	2,505
Other person-years - Not controlled by Treasury Board:			
Staffing Programs	—	7	—
Administration	3	5	16
	3	12	16

* Included in this total are resources dedicated to the Employment Equity Program comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

Figure 25: Details of Personnel Requirements

	Person-Years *			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89		
Management					
Executive	32	35	39	59,000 - 132,700	91,117
Senior Management	31	31	34	59,000 - 132,700	68,776
Scientific and Professional Education					
Educational Services	396	528	528	17,092 - 65,873	47,590
Psychology	21	23	25	28,536 - 66,456	46,985
Other	37	37	37	16,751 - 120,100	46,457
Administrative and Foreign Services					
Administrative Services	258	289	290	16,702 - 69,615	43,877
Computer Systems Administration	59	49	55	22,310 - 73,032	46,991
Financial Administration	36	37	44	16,200 - 63,422	49,374
Information Services	23	25	25	16,567 - 64,300	51,030
Personnel Administration	430	455	440	15,669 - 64,315	49,571
Program Administration	361**	35	40	16,702 - 69,615	38,589
Other	10	30	30	15,576 - 71,535	40,669
Technical					
General Technical	15	15	15	15,415 - 67,933	38,779
Social Science Support	28	33	29	15,415 - 70,474	36,272
Other	7	7	8	18,979 - 59,468	40,268
Administrative Support					
Data Processing	10	10	10	16,410 - 45,299	34,682
Clerical and Regulatory Secretariat, Stenographic and Typing	481	638	660	15,778 - 38,728	26,756
	105	142	147	15,637 - 38,975	26,379
Operational					
General Services	18	25	25	16,237 - 48,795	26,975
Other	7	8	9	19,013 - 47,501	25,792
Hourly Rated Teachers					
	19	15	15	37,206 - 53,138	57,071
	2,384	2,467	2,505		
	Other Person-Years *			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89		
Senior levels	3	2	3	42,500 - 158,800	98,432
Students	—	10	13	15,452 - 45,299	—

* Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other type of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule 1, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

** This figure represents Employment Equity participants. Actual and forecast utilization are distributed throughout the various occupational groups.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

Figure 26: Estimated Net Cost of the Program for 1990-91

(thousands of dollars)

Main Estimates 1990-91	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Program Cost	
				1990-91	1989-90
159,037	19,122	178,159	23,018	155,141	149,629

•	Other costs of \$19,122,000 consist of:		((\$000))
	•	accommodation received without charge from PWC;	15,100
	•	employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat;	3,721
	•	cheque issue and other accounting services received without charge from SSC; and	251
	•	employer's share of compensation costs paid by Labour Canada.	50
**	Revenues of \$23,018,000 consist of:		
	•	receipts and revenues credited to the Revolving Fund; and	17,133
	•	subsidy funding.	5,885

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 27: Projected Use of Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1990		4,500
Add:		
Projected balance April 1, 1990	2,135	
Net surplus charged to appropriation authority for 1990-91	<u>103</u>	<u>2,238</u>
Projected balance March 31, 1991		<u>6,738</u>

Figure 28: Training Programs Branch Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Revenue			
Course fees and services	17,133	8,406	10,083
Catering and accommodations	—	—	791
Subsidy	5,885	2,885	2,492
Total revenue	23,018	11,291	13,366
Expenses			
Salaries and employee benefits	15,832	7,346	8,558
Transportation and communications	708	649	561
Information	711	255	141
Professional and special services	1,927	1,186	1,670
Rentals	1,653	1,407	1,710
Purchased repairs and upkeep	59	46	38
Utilities, materials and supplies	500	333	495
Depreciation	503	365	353
Catering and accommodations	—	—	670
Corporate administration and financial services	—	—	—
Loss on disposal of fixed assets	—	18	—
Other	1,024	(60)	27
Total expenses	22,917	11,545	14,223
Surplus (deficit) before extraordinary items	101	(254)	(857)
Extraordinary items *			
Loss on disposal of assets			(406)
Extraordinary gain from an adjustment to the employee termination account			<u>499</u>
			93
Surplus (deficit)	101	(254)	(764)

* Adjustments which resulted from the transfer of the Canadian Centre for Management Development.

Figure 29: Statement of Changes in Financial Position

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Working Capital required (provided)			
Operations			
Net (income) or loss for the year	(101)	254	764
Add: Provision for employee termination benefits	—	—	275
Depreciation	(503)	(365)	(353)
Loss on disposal of fixed assets	—	(18)	(406)
	(604)	(129)	280
Working capital requirements	283	(237)	34
Capital acquisitions	218	646	506
Other items	—	—	(78)
Net expenditure charged to Appropriation Authority	(103)	280	742

Figure 30: Training Programs Branch Revolving Fund Balance Sheet

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
ASSETS			
Current			
Accounts receivable	3,955	2,587	3,685
Prepaid expenses	—	—	159
	3,955	2,587	3,844
Fixed (net)	1,498	1,518	1,255
Total Assets	5,453	4,105	5,099
LIABILITIES			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	4,678	2,504	2,997
Deferred revenue	153	75	97
	4,831	2,579	3,094
Long-term			
Provision for employee termination benefits	1,099	1,099	1,074
Total Liabilities	5,930	3,678	4,168
EQUITY OF CANADA			
Accumulated surplus	3,167	3,066	3,320
Accumulated net charge against the fund's authority	(3,644)	(2,639)	(2,389)
	(477)	427	931
Liabilities and Equity	5,453	4,105	5,099
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	1.82	1.00	1.24
Accounts receivable average collection in days	60	80	88

Note: Prepaid expenses consist of advance payments made to suppliers for the provision of video learning tapes.

Deferred revenue consists of courses prepaid by clients.

References

Annual Report 1988, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services
Canada, 1989, Cat. No. SC 1-1988

Directions Document 1989-1993, Public Service Commission of Canada, April 1989

Topical Index

Subject	Pages
Aboriginal peoples customized training	18
Administration	38
Appeals and Investigations	19, 28
Audit	26
Canadian Centre for Management Development	8, 36
Career Assignment Program	8, 20, 25
Course accreditation	18
Employment equity	7, 15, 19, 23
Enhanced Recruitment Approach	17
Inter-departmental Secondment Program	7, 19
Language training	8, 17, 32, 34, 35
Lateral movement	7, 17
Lateral transfer	7, 17
Literacy training	18
Management Category	7, 8, 20, 21
Management Category staffing	20, 24, 25
Mandate	14
Plateauing	19
Post-Secondary Recruitment	7, 17
Priorities administration	8, 16, 24
PSC responsibilities	14
Public Service Employment Act (PSEA)	13, 14, 16, 22, 28
Program effectiveness	18, 19
Recruitment	17, 24
Redress	19, 28
Resource reduction	16, 19
Selection standards	7, 17
Simplification of staffing	17
Special Operating Agency	8, 36
Staff Development and Training Revolving Fund	5, 6, 32, 33, 34, 40, 44-47
Staff training	32, 36
Staffing policies	7, 17
Staffing Programs	17, 21
Staffing system initiatives	17
Training Programs	18, 32

Rapport annuel de 1988, Commission de la fonction publique du Canada, ministre des Approvisionnement et Services du Canada, 1989, n° de cat. SC 1-1988.

Document des orientations 1989-1993, Commission de la fonction publique du Canada, avril 1989.

Index par sujet

Sujet	Pages
Administration	39
Administration des priorités	8, 17, 25
Appels et enquêtes	20, 29
Catégorie de la gestion	7, 8, 21, 22
Centre canadien de gestion	8, 37
Crédits universitaires	19
Dotations dans la catégorie de la gestion	21, 25, 26
Efficacité du Programme	19, 20
Équité en matière d'emploi	7, 17, 20, 24
Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	5, 6, 33, 34, 41, 45-48
Formation adaptée aux peuples autochtones	19
Formation du personnel	33, 37, 38
Formation en alphabétisation	19
Formation linguistique	8, 18, 33, 35, 36
Initiatives relatives au régime de dotation	18
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	13, 14, 15, 25, 29
Mandat	14
Mouvement latéral	7, 18
Mutation latérale	7, 18
Normes de sélection	7, 18
Organisme exploitant spécial	8, 38
Plafonnement	20
Politiques de dotation	7, 18
Programme Cours et affectations de perfectionnement	8, 21, 26
Programme interministériel de détachement	7, 20
Programmes de dotation	18, 22
Programmes de formation	19, 33
Recours	20, 29
Recrutement	18, 25
Recrutement postsecondaire	7, 18
Réduction des effectifs	17, 20
Responsabilités de la CFP	14
Simplification de la dotation	18
Stratégie de recrutement	18
Vérification	27

Tableau 30 : Bilan du fonds renouvelable de la Direction générale des programmes de formation

		(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses		1990-1991	1989-1990
ACTIF			Prévu
			Réel
		1988-1989	
A court terme	Comptes débiteurs	3 955	2 587
	Frais payés d'avance	—	—
		3 955	2 587
		3 844	1 255
	Immobilisations (nettes)	1 498	1 518
Total de l'actif		5 453	4 105
PASSIF			
A court terme	Comptes créditeurs et charges à payer	4 678	2 504
	Recettes différées	153	75
		4 831	2 579
A long terme	Provision pour les indemnités de cessation d'emploi des employés	1 099	1 099
	Total du passif	5,930	3 678
		4 168	
AVOIR DU CANADA			
Bénéfices non répartis	Imputation nette accumulée sur le fonds	3 167	3 066
		(3 644)	(2 639)
		(477)	427
Total du passif et de l'avoir		5 453	4 105
Coefficient du fonds de roulement (l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)		0,82	1,00
	Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances	60	80
		88	

Nota : Les frais payés d'avance correspondent à des paiements anticipés faits aux fournisseurs pour la fourniture de matériel didactique sur bandes magnétoscopiques.

Les recettes différées correspondent à des cours payés d'avance par les clients.

Tableau 29 : État des variations de la situation financière

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses			
			1990-1991	Prévu	Réel	
			1989-1990	1988-1989		
Fonds de roulement requis (fourni)						
Fonctionnement						
Perte nette pour l'année			(101)	254	764	
Plus : Provision pour les indemnités			—	—	275	
de cessation d'emploi des employés			(503)	(365)	(353)	
Amortissement			—	(18)	(406)	
Perte sur la cession d'immobilisations			(604)	(129)	280	
Besoins du fonds de roulement			283	(237)	34	
Acquisitions de capital			218	646	506	
Autres articles			—	—	(78)	
Dépenses nettes imputées sur l'autorisation de prélever des fonds			(103)	280	742	

Tableau 28 : État des opérations du fonds renouvelable de la Direction générale des programmes de formation

(en milliers de dollars)				Budget des dépenses		1989-1990		1988-1989	
Prévu		Réal							
Revenu		17 133		8 406		10 083		791	
Frais de cours et services		—		2 885		2 492		—	
Services de traiteurs et hébergement		5 885		—		—		—	
Subvention		23 018		11 291		13 366		—	
Revenu total		22 917		11 545		14 223		—	
Dépenses		15 832		7 346		8 558		—	
Traitements et avantages sociaux des employés		708		649		561		—	
Information		711		255		141		—	
Services professionnels et spéciaux		1 927		1 186		1 670		—	
Location		1 653		1 407		1 710		—	
Services de réparation et d'entretien		59		46		38		—	
Services publics, fournitures et approvisionnements		500		333		495		—	
Amortissement		503		365		353		—	
Services de traiteurs et hébergement		—		—		670		—	
Administration et services financiers communs		—		—		—		—	
Perte sur la cession d'immobilisations		—		18		—		—	
Autres		1 024		(60)		27		—	
Total des dépenses		22 917		11 545		14 223		—	
Excédent (déficit) avant les articles extraordinaires		101		(254)		(857)		93	
Articles extraordinaires *									
Perte sur la cession d'immobilisations									
Profit extraordinaire provenant d'un rajustement au compte des indemnités de cessation d'emploi des employés									

4. États financiers du fonds renouvelable

Tableau 27 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)		
Autorisation, 1 ^{er} avril 1990		4 500
Plus:		
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1990	2 135	
Excédent net porté au crédit pour 1990-91	103	2 238
Solde prévu au 31 mars 1991		6 738

* L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada et à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Représente les participants à l'Équité en matière d'emploi. Les utilisations réelles et prévues sont réparties dans les différents groupes professionnels.

Notes :

Les colonnes des années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne de l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Tableau 26 : Coût net estimatif du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)				
Budget principal 1990-1991	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût net estimatif du Programme 1990-1991
159 037	19 122	178 159	23 018	155 141
149 629				

* Les autres coûts de 19 122 000 \$ comprennent :	
• locaux fournis sans frais par TFC;	15 100
• avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;	3 721
• émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par ASC;	251
• contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Travail Canada.	50
** Les recettes de 23 018 000 \$ comprennent :	
• recettes à valoir sur le fonds renouvelable;	17 133
• subvention.	5 885

Tableau 25 : Détail des besoins en personnel

	Années-personnes *				Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Echelle des traitements actuelle	
Gestion					
Direction	32	35	39	59 000 - 132 700	91 117
Gestion supérieure	31	31	34	59 000 - 132 700	68 776
Scientifique et professionnelle — Education					
Psychologie	396	528	528	17 092 - 65 873	47 590
Autres	21	23	25	28 536 - 66 456	46 985
Autres	37	37	37	16 751 - 120 100	46 457
Administration et service extérieur					
Services administratifs	258	289	290	16 702 - 69 615	43 877
Gestion des systèmes	59	49	55	22 310 - 73 032	46 991
d'ordinateurs	36	37	44	16 200 - 63 422	49 374
Gestion des finances	23	25	25	16 567 - 64 300	51 030
Services d'information	430	455	440	15 669 - 64 315	49 571
Gestion du personnel	361 **	30	40	16 702 - 69 615	38 589
Administration des programmes	10	30	30	15 576 - 71 535	40 669
Autres	15	15	15	15 415 - 67 933	38 779
Techniciens divers	28	33	29	15 415 - 70 474	36 272
Soutien des sciences sociales	7	7	8	18 979 - 59 468	40 268
Autres					
Soutien administratif					
Traitement mécanique des données	10	10	10	16 410 - 45 299	34 682
Commis aux écritures et aux règlements	481	638	660	15 778 - 38 728	26 756
Secrétariat, sténographie et dactylographie	105	142	147	15 637 - 38 975	26 379
Exploitation					
Services divers	18	25	25	16 237 - 48 795	26 975
Autres	7	8	9	19 013 - 47 501	25 792
Professeurs rémunérés à l'heure	19	15	15	37 206 - 53 138	57 071
	2 384	2 467	2 505		
Cadres supérieurs	3	2	3	42 500 - 158 800	98 432
Etudiants	—	10	13	15 452 - 45 299	—
	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
	Autres années-personnes *				

2. Besoins en personnel

Tableau 24 : Besoins en années-personnes par activité

Budget des dépenses		
	Prévu	Réel
	1989-1990	1988-1989
Programmes de dotation	1 097 *	1 095
Vérification		
Appels et enquêtes	48	35
Programmes de formation	673	86
Administration	484	784
	2 467	505
2 384		
Années-personnes non contrôlées par le		
Conseil du Trésor		
Programmes de dotation	—	—
Administration	3	16
	7	
	5	
	12	
	3	16

* Les participants aux programmes d'équité en matière d'emploi comptent pour 346 années-personnes, et l'administration et les services de consultation pour 73 années-personnes.

Section III Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 23 : Détail des besoins financiers par article

		(en milliers de dollars)		Crédits		Fonds renouvelable	
						</	

Tableau 21 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
Différence	Budget principal		Réel		
	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Haute direction	2 505	36	1 920	36	585
Secrétariat des langues officielles*	401	10	—	—	401
Services communs	26 216	462	26 920	489	(704)
Programme d'emplois pour étudiants	304	13	—	—	304
	29 426	521	28 840	525	586
					(4)

* Dans le cadre du Budget principal, les dépenses du Secrétariat aux langues officielles figurent sous l'activité Programmes de dotation.

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1988-1989 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficacité pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en années-personnes (tableau 22).

**Tableau 22 : Total des années-personnes de l'activité Administration
exprimé en pourcentage du total des années-personnes
du Programme**

Années-personnes Pourcentage du total des années-personnes du Programme	Budget des dépenses		Prévu		Années-personnes Pourcentage du total des années-personnes du Programme
	1990-1991	1989-1990	1988-1989	1987-1988	
487	490	521	20,4	22,0	533
20,4	19,8	20,4			

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1990-1991 est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Les besoins réels en ressources ont augmenté de 2 % par rapport aux prévisions (voir tableau 21).

* Le Secréariat des langues officielles a été transféré de l'activité Programmes de dotation en 1988-1989; cependant, le rajustement du Budget principal a été effectué en 1990-1991.

Budget des dépenses 1990-1991		Prévu 1989-1990		Réal 1988-1989	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
2 112	34	2 550	35	2 505	36
511	10	586	10	401	10
27 007	443	28 469	442	26 216	462
—	—	379	3	304	13
Programme d'emplois pour étudiants					
Services communs					
29 630	487	31 984	490	29 426	521

Tableau 20 : Sommaire des ressources

Cette activité représente 22 % des dépenses totales de fonctionnement et 20 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions du Budget des dépenses principal s'élèvent à 29,6 millions de dollars (voir tableau 20) dont 20,4 millions de dollars, soit 69 %, pour les frais de personnel.

Sommaire des ressources

L'activité Administration englobe les activités de la présidente et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, et la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, la vérification interne et l'évaluation de programmes, ainsi que les services financiers, du personnel et autres services administratifs et de soutien de la Commission. Pour plus de renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Description

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Objectif

E. Administration

Les demandes de formation en gestion et de formation spécialisée (FI, PE, CS, PG,...) ont connu une augmentation appréciable. De plus, les demandes de cours sur les politiques comme l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, traiter les plaintes de harcèlement, l'équité en matière d'emploi, la Santé et la sécurité au travail et autres, sont aussi plus nombreuses et nécessiteront des efforts rigoureux d'établissement de calendriers sur le plan des ressources humaines, financières et matérielles. Ces activités feront appel à une plus grande collaboration entre la CFP et les ministères clients et viendront appuyer les efforts du gouvernement visant à motiver ses effectifs et à revitaliser les compétences de ses fonctionnaires.

Le 15 décembre 1989, le président du Conseil du Trésor a annoncé que le programme de formation de la Commission deviendrait un organisme exploitant spécial. Institué au départ comme projet pilote en 1990, l'organisme gèrera un collège de formation autofinancé au sein de la Commission.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante est

chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation (ASF). Cette approche se fonde sur une analyse des emplois ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours.

En 1989-1990, les activités suivantes ont été menées à terme :

- l'analyse professionnelle de la fonction télécommunications et du groupe Gestion du personnel (PE);

- la conception de 28 cours ou de 125 jours-cours;

- la validation de huit (8) cours; et

- la conversion de 20 cours ou de 103 jours-cours dans la langue seconde officielle.

Pour ce qui est de 1990-1991 :

- 35 cours seront conçus;

- 25 cours seront traduits dans l'autre langue officielle;

- 15 cours seront validés;

- on évaluera de nouvelles technologies de formation, y compris les applications d'intelligence artificielle, à savoir les systèmes tutoriels intelligents,

- on mettra sur pied un système d'information sur les "pratiques excellentes" de formation dans la fonction publique.

En 1990-1991, les activités suivantes seront terminées :

- travaux supplémentaires de conception et d'élaboration de cours de langue SM-EX;
- travaux supplémentaires de conception du matériel de cours de niveau C pour les cours de français et d'anglais;
- des tests ordinaires et des tests diagnostics pour tous les niveaux des nouveaux cours.

Perfectionnement et formation du personnel : La formation du personnel est assurée par le truchement de deux composantes de programme.

Prestation de cours et de services : Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion et la supervision et des cours spécialisés portant notamment sur les finances, l'informatique, la gestion du matériel; des cours de formation sur les politiques ainsi que l'aide et les conseils voulus aux gestionnaires des ministères concernant tous les aspects de la formation. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients au Canada.

En raison des mesures de restrictions imposées par le gouvernement et du transfert du Centre de perfectionnement des cadres de Touraine, qui passe de la Commission de la fonction publique au nouveau Centre canadien de gestion, on prévoit que le nombre moyen de participants par cours diminuera légèrement en 1989-1990 pour se stabiliser au même niveau en 1990-1991 (tableau 19).

Tableau 19 : Prestation de cours de perfectionnement du personnel — Aperçu statistique

	Projeté 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Réel 1987-1988
Nombre de cours	1 235	1 179	1 182	880
Nombre de jours-cours offerts	4 624	4 395	4 620	3 654
Nombre de jours-cours par professeur	81,00	83,00	79,00	84,00
Nombre de participants	17 782	16 881	17 253	12 793
Nombre moyen de participants	14,4	14,3	14,6	14,5
Coût moyen par jour-participant*	\$92,00**	\$115,00	\$152,00	\$181,00

* Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours.

** En raison de changements importants à la structure du fonds renouvelable (c'est-à-dire l'ajout de certaines activités langagières), les coûts d'infrastructure sont maintenant attribués sur une plus grande échelle, ce qui entraîne une réduction de coûts par unité pour les cours de perfectionnement du personnel.

- conception et élaboration du matériel de cours anglais (niveau C);
- conception et élaboration du matériel de cours français (niveaux A et B);
- cours de langue fonctionnelle pour les :
 - contrôleurs de la circulation aérienne;
 - recrues de la Gendarmerie royale du Canada (GRC);
 - juges fédéraux et provinciaux.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante comprend l'élaboration des programmes et cours de formation linguistique ainsi que l'évaluation de leur efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs. La sous-activité Formation linguistique entend la conception et l'élaboration de ses cours selon l'Approche systémique de formation linguistique qui mise sur le développement des compétences de communication en langue seconde en milieu de travail, qui tient compte des exigences et des particularités associées à l'enseignement de la langue seconde dans le contexte de la Loi sur les langues officielles et des politiques qui en découlent. En 1989-1990, les activités de conception et d'élaboration suivantes ont été achevées :

.. Une heure-étudiant s'entend d'une heure de cours de langue seconde donnée à un étudiant.

* Selon un régime de recouvrement des coûts en 1990-1991.

Nombre d'étudiants	Nombre d'heures	Etudiants**	Groupes	Projeté 1990-1991		Prévu par Facultatif*	Prévu 1989-1990	Réal 1988-1989	Réal 1987-1988
				la loi	Facultatif*				
2 368	5 400	7 613	19 540	18 550	1 318 246	249 966	1 318 246	249 966	1 318 246

Tableau 18 : Prestation de cours de langue — Aperçu statistique

- Cours de formation axés sur les besoins des organisations - cours destinés aux fonctionnaires et aux autres personnes déclarées admissibles aux cours de langue par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Ces cours permettent aux participants d'acquies les habiletés langagières nécessaires à l'exercice de leurs fonctions au niveau de compétence requis par leur ministère.
- Cours de formation axés sur le perfectionnement professionnel - cours destinés aux fonctionnaires et aux autres personnes qui désirent acquies la connaissance de la langue seconde officielle ou améliorer leur niveau de connaissance de ladite langue. Ces cours visent à développer les habiletés langagières reliées au milieu de travail de la fonction publique. Ils sont maintenus offerts selon les conditions du fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (politique de rémunération des services).

Tableau 17 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
	Budget	Réal	Différence		
	principal	\$	A-P	\$	A-P
Formation linguistique	37 407	608	31 934	5 473	60
Formation du personnel	2 492	—	2 492	—	—
(Subvention)					
Fonds renouvelable du	39 899	608	34 426	5 473	60
perfectionnement et de la					
formation du personnel	14 200	176	15 328	197	(1 128) (21)
Déboursés	13 458	—	15 449	—	(1 991) —
Moins recettes	742	176	(121)	197	863 (21)
Besoins de trésorerie nets	40 641	784	34 305	745	6 336 39

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles en 1988-1989 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux composantes de cette activité.

Formation linguistique : La formation linguistique est fournie par l'entremise de deux éléments de programme.

Prestation de cours et de services prévus par la loi : Cette composante comprend tous les cours de langue seconde et les services connexes fournis par la Commission de la fonction publique aux fonctionnaires fédéraux et à d'autres clients. Ces cours permettent aux participants d'acquérir les compétences linguistiques obligatoires.

Le nombre d'étudiants qui ont suivi des cours de langue a diminué depuis 1988-1989 (voir le tableau 18). Cela est attribuable au fait que le nombre de cours offerts a diminué en raison de la réduction des effectifs dans le secteur de la Formation linguistique. La réduction des effectifs prévue pour les trois prochaines années et les changements apportés à la politique sur la formation linguistique entraînent des listes d'attente de plus en plus longues pour les étudiants.

En 1990-1991, les principaux types de cours offerts par l'activité Formation linguistique se répartiront ainsi :

et de 7,1 millions de dollars, soit 31 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des recettes de 17,1 millions de dollars et par une subvention de 5,9 millions de dollars. (Pour plus de renseignements sur les dépenses par article, voir le tableau 23.)

La subvention accordée au fonds renouvelable du Perfectionnement et de la formation du personnel sert à financer les opérations suivantes : conception et élaboration de nouveaux cours selon l'approche systémique en formation; services de coordination et d'information en matière de formation; assurance de la qualité; formation linguistique des employés du fonds renouvelable; recherches et renseignements dans le domaine des techniques de formation; et déficit de fonctionnement dans la prestation de cours en français.

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses			1990-1991		
	Prévu	Réel			
	1989-1990	1988-1989			
	\$	A-P	\$	A-P	
Formation linguistique	29 057	384	36 148	577	37 407
Formation du personnel	5 885	—	2 885	—	2 492
(Subvention)	34 942	384	39 033	577	39 899
Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	22 915	289	11 618	146	14 200
Déboursés	23 018	—	11 338	—	13 458
Moins recettes	(103)	289	280	146	742
Besoins de trésorerie nets	34 839	673	39 313	723	40 641
Total de l'activité					784

Explication de la différence : La modification des besoins en ressources pour l'exercice 1990-1991 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme". L'augmentation appréciable des déboursés et des dépenses est attribuable à l'ajout de l'activité Formation linguistique facultative en 1990-1991.

Les besoins réels en ressources financières ont été de 18 % supérieurs aux prévisions (voir tableau 17).

D. Programmes de formation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de formation est d'améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et de leur permettre de satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la Loi sur les langues officielles et des demandes des ministères.

Description

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

Formation linguistique : Cette sous-activité assure la formation linguistique obligatoire

dans les deux langues officielles et des services connexes de formation linguistique, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux et, occasionnellement, aux demandes de clients de l'extérieur. Elle assure la prestation de cours de langue seconde conçus en fonction des besoins linguistiques relatifs au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité englobe la formation des superviseurs, des spécialistes et des gestionnaires, la formation linguistique sur recommandation, ainsi que la prestation de services de formation connexes, à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours et des activités de formation adaptés aux besoins professionnels des ministères ainsi qu'une gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Pour plus de renseignements sur les opérations, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

L'activité Programmes de formation représente 26 % du total des dépenses de programme et 28 % de l'ensemble des années-personnes de la Commission pour 1990-1991.

Cette activité est financée d'une part par un fonds renouvelable de 4,5 millions de dollars que la Commission est autorisée à retirer du Trésor et, d'autre part, par les crédits de la Commission. Les utilisateurs doivent payer les cours de formation et les services connexes selon les tarifs approuvés chaque année par le Conseil du Trésor. À compter de 1990-1991, le fonds renouvelable comprendra aussi des activités et des services facultatifs de formation, relevant de la sous-activité Formation linguistique, pour lesquels les clients devront payer. L'excédent prévu du fonds renouvelable du Perfectionnement et de la formation du personnel et les prévisions connexes sur les données de rendement pour 1990-1991 sont fondés sur aucune augmentation des taux.

Les dépenses du fonds sont présentées selon la comptabilité de caisse (voir tableau 16) et selon la comptabilité d'exercice à la section III (voir tableau 28). Les prévisions de dépenses pour 1990-1991 sont de 15,8 millions de dollars, ou 69 %, pour les frais de personnel

Tableau 15 : Enquêtes — Aperçu statistique

	Projeté 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Réel 1987-1988
Nombre de plaintes	1 800	1 650	1 573	1 676
Nombre d'affaires ouvertes	450	425	397	478
Nombre d'affaires en instance (au 31 mars)	300	310	312	315
Nombre d'affaires classées*	450	425	399	437

* Une affaire est jugée classée lorsque le sous-ministre est informé par écrit de son issue.

Tableau 14 : Appels — Aperçu statistique

	Projeté 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	Réel 1987-1988
Processus de sélection susceptibles d'appel	11 500	10 000	8 744	6 870
Processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1 450	1 275	1 109	830
Nombre d'appels rendus*	2 800	2 500	2 468	1 854
Décisions rendues*	1 000	900	793	683
Appels — Accueillis	350	300	290	220
— Rejetés	800	700	623	521
— Retirés par l'appelant	900	775	724	524
— Irrécevables	500	450	859	466
Pourcentage de décisions rendues conformément à la norme**	80	80	76	83
— Article 21	60	60	65	67
— Article 31				

* Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions rendues parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels.

Quatre-vingt pour cent des décisions d'appel visées à l'article 21 de la LEFP doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. Dans le cas des décisions d'appel visées à l'article 31 de la LEFP, soixante pour cent des décisions doivent être rendues dans le même délai de 10 jours. L'expérience démontre que ces normes constituent l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du produit.

Enquêtes : Cette Direction instruit et règle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes

concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique. Le tableau 15 donne un aperçu statistique de cette composante. De plus, la Direction des enquêtes, en exécution d'une entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, examine aussi les plaintes de harcèlement à l'endroit de la personne sur les lieux de travail.

Le nombre de plaintes projeté pour 1990-1991 est légèrement supérieur à ceux des années antérieures. Il en est ainsi parce que le Conseil du Trésor a rediffusé sa politique sur le harcèlement à cette politique. Le processus de médiation de la Direction, dont le but est d'encourager les deux parties à une plainte de résoudre le problème à l'amiable, a permis à la Direction d'améliorer son niveau de service. En fait, selon une évaluation (voir page 20), entre le 1^{er} avril 1987 et le 30 septembre 1988, une période de 330 jours était nécessaire pour régler une affaire. Par contre, au premier semestre de 1989-1990, cette période a été ramenée à 278 jours, ce qui a permis d'améliorer de presque deux mois la productivité, tout en accroissant les activités de liaison et d'information. Ces activités sont perçues comme une partie intégrante du mandat de la Direction.

Tableau 13 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
		Budget principal		Différence	
		Réel			
		\$	A-P	\$	A-P
Appels					
Enquêtes	2 401	46	2 381	47	20
	2 421	40	2 361	42	60
	4 822	86	4 742	89	80
					(3)

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1988-1989 et le Budget des dépenses est expliquée dans l' "Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux composantes de cette activité.

Appels : Cette Direction enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP) ou de recommandations de rétrogradation ou de renvoi pour incapacité ou incapacité (article 31 de la LEFP). Le tableau 14 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

Les efforts visant à améliorer l'efficacité dans le traitement des appels se sont poursuivis en 1989-1990. Comme les clients acceptent maintenant plus volontiers de dévoiler leur argumentation avant la tenue de l'audience, on parvient soit à clarifier les questions complexes qui doivent être tranchées par un comité d'appel, soit à résoudre l'appel avant la tenue de l'audience. Depuis l'entrée en vigueur de cette façon de procéder en 1984, le pourcentage global de retrais a continué d'augmenter pour atteindre une moyenne de 28 % de l'ensemble des appels interjetés.

Le nombre d'appels a diminué au milieu des années 1980 en raison de l'effort de réduction des effectifs du gouvernement, qui a contribué à faire baisser sensiblement le nombre de processus de sélection susceptibles d'appel. Cependant, il semble qu'en 1990-1991, ce nombre augmentera d'environ 12 % et que, par voie de conséquence, le nombre d'appels en fera autant. On prévoit néanmoins que l'utilisation des ressources humaines restera la même.

La Direction consacre des ressources considérables pour mieux faire comprendre à ses clients le processus des appels, notamment par l'organisation d'ateliers à l'intention des ministères et des syndicats, par la publication et la grande diffusion d'un bimensuel "Info-Appels", par la publication d'une chronique régulière dans la revue "Dialogue" de la Commission de la fonction publique et par la distribution de la brochure remise à jour sur les appels. Elle a aussi pris part à la mise à jour du cours sur les appels offert par la Direction générale des programmes de formation. On prépare actuellement une nouvelle production vidéo sur les appels qui servira aux cours et aux ateliers.

Objectif

L'objectif de l'activité Appels et enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la LEFP pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement à l'endroit de la personne soient traités avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Description

L'activité Appels et enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présumées infractions à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique en ce qui concerne notamment les nominations, les rétrogradations et les renvois. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présumées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement à l'endroit de la personne en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser aux ministères, aux syndicats et aux personnes intéressées la formation, les conseils et l'aide nécessaires.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 3 % du nombre total d'années-personnes attribuées à la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,7 millions de dollars (voir tableau 12), dont 4,1 millions de dollars, soit 87 %, pour les frais de personnel.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1990-1991			Prévu 1989-1990		
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
1 991	34	2 217	32	2 401	46
2 749	48	3 094	51	2 421	40
4 740	82	5 311	83	4 822	86

Explication de la différence : La diminution des ressources requises pour 1990-1991 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont été de 2 % supérieurs aux prévisions (voir tableau 13).

Tableau 10 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
Différence	Budget principal	Réel		A-P	
		\$	A-P	\$	A-P
				2 112	
				35	
				3 034	
				51	
(922) (16)					
Vérification					

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1988-1989 et le Budget principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations de vérification : Le nombre de vérifications terminées en 1988-1989 a diminué sensiblement à cause du départ de vérificateurs expérimentés. La Direction générale de la vérification est maintenant dotée au maximum de son effectif d'années-personnes, et tous les nouveaux employés ont reçu la formation nécessaire pour donner un rendement efficace en 1989-1990.

Dans le cadre des améliorations apportées aux opérations de vérification, un nouveau processus qui se conforme aux normes généralement acceptées a été mis à l'épreuve et est actuellement en vigueur. D'après l'expérience qu'elle a jusqu'à maintenant de ce processus, la Commission s'affaire actuellement à réviser et mettre à jour, de façon continue, ses instruments de vérification. En outre, un service indépendant de contrôle de la qualité a été établi à la Direction générale de la vérification au cours de l'exercice financier 1988-1989.

Les points soumis à l'examen varient d'un ministère à l'autre, selon les questions d'intérêt pour la Commission et le Conseil du Trésor et le rendement de chaque ministère dans ses mesures d'autovérification et de contrôle.

Tableau 11 : Vérifications terminées — Aperçu statistique

Nombre de vérifications terminées*	Nombre de postvérifications terminées*				
		11	14	3	10
Projeté 1990-1991		11	14	3	10
Prévu 1989-1990					
Réel 1988-1989					
Réel 1987-1988					

* Une vérification est terminée lorsque l'administrateur général est informé des résultats de la vérification.

Nota : Les points à vérifier sont décrits dans le plan de vérification de 1990-1991; on y trouve à la fois des questions d'intérêt spécial et des points de contrôle courants.

Objetif

L'objectif de l'activité Vérification est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et la politique de la Commission de la fonction publique, ainsi que de vérifier, pour le compte du Secrétaire du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures relatives à la gestion du personnel.

Description

L'activité Vérification comprend l'examen des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et à la Commission de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 2 % des dépenses totales de fonctionnement et 2 % du nombre total des années-personnes attribuées à la Commission. Les prévisions du Budget des dépenses principal s'élèvent à 3 millions de dollars (voir tableau 9) dont 2,6 millions de dollars, soit 87 %, pour les frais de personnel.

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(milliers de dollars)				
Budget des dépenses 1990-1991				
\$	A-P	\$	A-P	\$
				1989-1990
				Réel 1988-1989
				A-P
Vérification	3 023	48	2 863	46
				2 112
				35

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1990-1991 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont diminué de 30 % par rapport aux prévisions (voir tableau 10).

Tableau 8 : Programmes de la catégorie de la gestion — Aperçu statistique

	Réel	Réel	Prévu	Projeté	
	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991	
Portefeuilles de ressourcement :					
Demandes de dotation reçues	1 157	971	1 050	1 050	
Nominations	1 007	784	1 000	1 000	
Cas d'interventions offerts aux gestionnaires	216	185	230	230	
Séances d'orientation professionnelle	3 324	3 324	3 400	3 400	
Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :					
Région de la Capitale nationale (RCN) :					
Séances d'orientation	659	812	800	825	
Affectations arrangées	167	204	200	200	
Participants actuellement inscrits		145	150	160	
Proportion des femmes admises au programme CAP (RCN)	46 %	53 %	45 %	48 %	
Programme CAP de l'Ouest					
Séances d'orientation	340	421	400	525	
Affectations arrangées	33	30	27	45	
Participants actuellement inscrits	41	56	50	60	
Proportion des femmes admises au programme CAP de l'Ouest	30 %	30 %	36 %	40 %	
Programme Échanges Canada (PEC) :					
Séances d'orientation	319	350	370	380	
Affectations arrangées	102	143	145	150	
Participants actuellement inscrits	201	214	220	225	
Proportion de femmes admises au PEC	27 %	21 %	24 %	25 %	
Échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale :					
Affectations arrangées	14	20	13	20	
Participants actuellement inscrits	11	31	30	35	
Programmes internationaux :					
Dossiers ouverts	272	223	250	250	
Canadiens affectés à des postes dans des organisations internationales	39	44	45	45	
Échanges de gouvernement à gouvernement	28	21	30	30	
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes :					
Séances d'orientation	314	219	300	300	
Demandes de présentation	405	348	360	360	
Présentations faites*	1 553	1 161	1 000	1 000	
Nombre de femmes dans la catégorie de la gestion	514	585	640	700	

* Le nombre de présentations a diminué en raison d'un changement sur le plan de la prestation du programme. La présélection a maintenant lieu avant qu'une présentation ne soit faite.

et de conseils aux ministères sur la dotation déléguée, la tenue d'enquêtes en matière de dotation visant à donner un avis en vertu de l'alinéa 21d) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation.

Tableau 7 : Processus de dotation (non déléguée) — Aperçu statistique

	Réel 1987-1988	Réel 1988-1989	Prévu 1989-1990	Projeté 1990-1991	
Normations	1 973	2 370	2 070	2 070	
Recrutement (demandes d'emploi traitées) ²	1 13 288	132 955	130 000	130 000	
Présentations ²	13 035	15 819	15 000	15 000	
Nbre moyen de jours avec annonces ³	43	53	47	47	
Nbre moyen de jours sans annonce	7	8	7	7	
Évaluation linguistique	16 829	18 353	18 000	18 000	
Administration des priorités	7 322	5 576	6 000	6 000	
Nouvelles inscriptions	3 769	3 561	4 000	4 000	
Placements	4 792	5 536	5 525	5 525	
Demandes Coop traitées					

1 Les nombres réels de nominations ont été rajustés pour représenter les statistiques nationales plutôt que celles de la région de la Capitale nationale comme par le passé.

2 La mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de recrutement, adoptée en 1989-1990, pourra avoir un effet sur la charge de travail dans le domaine du recrutement et des présentations. On ne sait pas à l'heure actuelle quel sera cet effet.

3 L'augmentation du nombre moyen de jours pour une présentation en 1988-1989 est due à l'augmentation de la charge de travail ainsi qu'au taux plus élevé de recrutement à des postes spécialisés et des postes de niveau supérieur.

Programmes de la catégorie de la gestion : Les Programmes de la catégorie de la gestion ont été créés en 1982 à la suite de la décision de constituer une catégorie de la gestion pour la fonction publique. Les deux groupes professionnels composant cette catégorie sont celui des gestionnaires supérieurs (1 927 SM en 1989) et celui des cadres de direction (2 659 EX en 1989). La Commission de la fonction publique est responsable du recrutement, de la sélection et de la nomination des membres de la catégorie de la gestion choisis tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Elle est aussi chargée de fournir une orientation professionnelle tant à ceux qui aspirent à un poste de la catégorie qu'à ceux qui y sont déjà. Par l'intermédiaire de cette composante, la Commission fournit des services à l'intention de la catégorie par le truchement des programmes suivants : les portefeuilles de ressources internationales, le Bureau du recrutement externe, les Affaires extérieures et les programmes de perfectionnement, le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et les programmes d'échanges (Échanges Canada et Échanges de cadres entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale).

Voir l'aperçu statistique de ces programmes au tableau 8.

Contrôle et information en matière de politiques : Cette composante s'occupe de l'élaboration, de l'examen, de la consultation, du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les politiques de dotation et les questions connexes. Elle se charge aussi d'exécuter des fonctions de coordination et d'intégration à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, en portant une attention particulière à l'analyse des ressources humaines et en veillant à donner une perspective unifiée à toutes les données et à tous les systèmes de dotation. Pour la plupart, les activités de cette composante sont gérées par projets.

Tableau 6 : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi — Aperçu statistique de la participation

	Réel 1987-1988	Réel 1988-1989	Prévu 1989-1990	Projeté 1990-1991	
Programme de perfectionnement des autochtones ¹	191 2	211	177	170	Total des participants Nouveaux participants 121 120 Nombre de finissants
Programme des carrières du Grand Nord ¹	85	123	110	117	Total des participants Nouveaux participants 48 4 40 Nombre de finissants
Programme d'accès pour les personnes handicapées ¹	254	211	178	213	Total des participants Nouveaux participants 150 127 Nombre de finissants
Programme d'emploi des membres des groupes de minorités visibles ³	123 3	158	164	198	Total des participants Nouveaux participants 136 141 Nombre de finissants
Option : Programme des emplois non traditionnels pour les femmes	N/A	111	126	106	Total des participants Nouvelles participantes 69 75 Nombre de finissantes
1	Comme la durée des affectations peut varier et que les affectations peuvent chevaucher des exercices, le nombre de participants varie d'année en année. Le budget d'années-personnes pour ces programmes demeure le même chaque année.				
2	Sont inclus 47 étudiants qui ont occupé un emploi d'été en vertu du Programme national de perfectionnement des autochtones en 1987-1988. La reconduction de ce programme n'est pas garantie d'année en année puisqu'elle dépend des ressources disponibles. Lors des années antérieures, les stagiaires d'été étaient désignés séparément.				
3	Les données de 1987-1988 sur les minorités visibles ont été rajustées par suite de la redéfinition des produits du programme.				
4	Au Yukon, la Direction générale des services médicaux de Santé et Bien-être social Canada sera bientôt transférée au gouvernement de ce territoire, ce qui aura un effet sur le nombre de nouveaux participants pour 1989-1990 et 1990-1991, ce ministère étant un grand fournisseur de participants au Programme des carrières du Grand Nord au Yukon.				

Explication de la différence : L'augmentation des besoins en ressources pour 1989-1990 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 13 % à ce qui avait été prévu (tableau 5).

Tableau 5 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
Budget principal			Différence		
Réel	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Elaboration des programmes	10 931	184	10 889	196	42 (12)
Opérations régionales	31 409	733	39 635	760	(8 226) (27)
Programmes de la catégorie de la gestion	7 279	106	6 597	102	682 4
Contrôle et information en matière de politiques	4 003	72	3 786	71	217 1
Secrétariat des langues officielles*	—	—	532	11	(532) (11)
53 622	1 095	61 439	1 140	(7 817)	(45)

* Les dépenses réelles du Secrétariat des langues officielles sont maintenant comprises dans l'activité Administration.

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1988-1989 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur chacune des quatre composantes de cette activité.

Elaboration des programmes : Cette composante élabore des règlements, des normes, des méthodes, des politiques et des procédures pour mettre en œuvre les politiques de dotation de la Commission de la fonction publique. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection et des activités des centres d'évaluation. L'autre fonction principale de cette composante est l'élaboration des programmes, stratégies et initiatives d'équité en matière d'emploi.

Opérations régionales : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles à l'exception des catégories du soutien administratif et de l'exploitation à l'extérieur de la région de la Capitale nationale et de la catégorie de la gestion. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des priorités, l'administration du Programme d'enseignement coopératif (tableau 7) et l'exécution des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi (tableau 6). Les autres responsabilités, qui absorbent environ 13 % des ressources, comprennent la prestation d'aide

Section II

Analyse par activité

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation déléguée et non déléguée, y compris l'élaboration des politiques, le ressourcement de la catégorie de la gestion, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et les services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution des programmes d'équité en matière d'emploi et des programmes spéciaux de perfectionnement se rapportant à la catégorie de la gestion. Pour plus de renseignements sur les opérations de chaque sous-activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 47 % des dépenses totales de fonctionnement et 46 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 63,8 millions de dollars (voir tableau 4), dont 53 millions, soit 83 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1990-1991					
	\$	A-P	\$	A-P	\$
Elaboration des programmes	10 299	146	9 625	170	10 931
Opérations régionales	42 230	780	39 791	794	31 409
Programmes de la catégorie de la gestion	7 891	109	6 918	111	7 279
Contrôle et information en matière de politiques	3 367	62	3 048	62	4 003
	63 787	1 097 *	59 382	1 137	53 622
					1 095

* Les participants à des programmes de mesures spéciales en vertu des programmes d'équité en matière d'emploi comptent pour 346 années-personnes, et l'administration et les conseillers pour 73 années-personnes.

Nota :

En 1989-1990, les ressources du Programme d'échange de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale ont été transférées de l'Elaboration des programmes, un secteur de la gestion de la Direction générale, aux Programmes de la catégorie de la gestion, tandis que les ressources relatives aux politiques ont été confiées à l'Elaboration des programmes.

ou plus ainsi que dans les cas de griefs ne pouvant être renvoyés à l'arbitrage. Il ressort de l'étude que les Enquêtes prennent des mesures afin de minimiser ces doubles emplois.

Selon l'évaluation, le processus des Enquêtes est long. Cependant, bien que les participants n'aient pas une réaction favorable, il était relativement efficace pour corriger les situations de plaintes fondées.

La médiation, une des méthodes utilisées par les Enquêtes, s'est révélée plus rapide que l'autre processus et mieux perçue par les participants. Il fut recommandé d'accroître considérablement le recours à la médiation. Cependant, a-t-on signalé, un tel changement nécessiterait une adaptation des stratégies de recrutement et de formation.

L'incidence qu'a la diffusion des avis de vacances pour les postes de la catégorie de la gestion a aussi été évaluée. En juillet 1988, la Commission commençait à diffuser des avis de vacances afin de permettre aux membres de la catégorie de la gestion de s'informer sur les vacances aux niveaux SM et EX. Selon une étude de 102 dossiers de dotation dans la catégorie de la gestion établis depuis la mise en oeuvre de ce nouveau système, 40 % des 102 personnes nommées l'avaient utilisé. En outre, 12 % des 102 personnes nommées n'auraient pas été désignées sans ce système.

Une évaluation du programme **Cours et affectations de perfectionnement (CAP)** révèle que les finissants forment environ 9 % de la catégorie de la gestion. Les participants à ce programme réussissent considérablement mieux aux concours pour des postes de niveaux SM et EX.

L'évaluation a aussi fait ressortir des effets secondaires du Programme. Le CAP semble avoir des effets indirects sur l'équité en matière d'emploi, car il sensibilise tout un éventail de ministères aux femmes de calibre, mais le programme en soi a les mêmes conséquences pour les hommes et les femmes.

Globalement, l'objectif du CAP "d'élargir l'expérience" semble être généralement accepté comme un atout valable pour les gestionnaires de l'administration fédérale. Cependant, il ressort de l'évaluation que le CAP n'est utilisé à plusieurs reprises que par une population limitée. Il est peu probable que les employés scientifiques et professionnels y prennent part.

Le rapport d'évaluation recommandera une utilisation plus réfléchie et plus souple du Programme afin de perfectionner les gestionnaires à l'échelle du gouvernement, y compris ceux dans les secteurs scientifiques et spécialisés.

Une évaluation de la **formation professionnelle, de la formation technique et de la formation en gestion** sera terminée en 1989-1990. Cette étude examine le rôle joué par la Direction générale des programmes de formation dans les ministères ainsi que l'efficacité et l'efficience de l'organisation de la Direction générale.

Des données additionnelles sur le rendement d'opérations précises de la Commission de la fonction publique se trouvent dans la partie qui suit.

activité Programmes de formation (exception faite de la formation linguistique). L'étude examinait la place qu'occupent les Programmes de formation dans le contexte plus vaste de la formation au sein de la fonction publique, ainsi que l'efficacité des services et des produits du programme (Administration).

Recours : Comme il en a été fait mention dans le plan de dépenses pour 1989-1990, la Commission a lancé, à l'intention des coordonnateurs ministériels du harcèlement, un programme de formation exhaustif qu'elle a complété d'un vaste programme d'information pour les gestionnaires, les employés et les représentants syndicaux. Ces éléments font maintenant partie des opérations régulières de la Commission, et l'activité n'existe plus comme entité distincte pour 1990-1991 (Appels et enquêtes).

Réduction des ressources de la CFP : Comme l'indique le plan de dépenses pour 1989-1990, la Commission a atteint ses objectifs de compression des effectifs jusqu'à maintenant et elle continuera dans cette voie, en 1990-1991, afin d'atteindre les objectifs qui restent, soit une diminution de 37 autres années-personnes en vertu du programme de restrictions du gouvernement et de 130 années-personnes d'ici trois ans en vertu de la nouvelle politique de formation linguistique. Jusqu'à présent, la réduction des années-personnes à la Commission s'est déroulée comme prévu, grâce surtout à la réaffectation des employés visés.

Équité en matière d'emploi : Suite à l'initiative décrite dans les plans de dépenses antérieurs, le Cours d'orientation sur ce sujet à l'intention des coordonnateurs de l'équité en matière d'emploi et des agents de recrutement et de présentation de la CFP a été élaboré et mis en oeuvre en 1989-1990. Le cours ministériel dans le même domaine à l'intention des coordonnateurs de l'équité en matière d'emploi et des conseillers en dotation des ministères a été élaboré et est présentement en révision. Les Programmes de dotation travailleront en collaboration avec les Programmes de formation en vue de la prestation du cours dans les ministères (Programmes de dotation).

Plafonnement : Après avoir pris en main l'administration du Programme de détachements interministériels (mis à l'essai avec succès par Travail Canada) en 1989-1990, la Commission mettra le Programme en vigueur par étapes à l'échelle du pays en 1990-1991. Le Programme sera évalué afin qu'il puisse mieux répondre aux besoins de perfectionnement des gestionnaires de l'administration publique fédérale (Programmes de dotation).

D. Efficacité du Programme

Il ressort d'une évaluation de la fonction **Enquêtes** de la Commission que le rôle à cet égard était conforme au mandat et aux responsabilités de la Commission.

Selon un sondage auprès de fonctionnaires, il y a une gamme suffisamment variée de questions qui relèvent de la compétence des Enquêtes pour justifier le maintien de la fonction. L'évaluation a aussi révélé que les fonctionnaires ne sont pas très sensibilisés au rôle de cette Direction. Il fut recommandé qu'elle ait davantage recours aux séances d'information pour s'assurer que tous les fonctionnaires connaissent leurs droits en la matière. Cependant, la capacité actuelle de la Direction des enquêtes au chapitre des séances d'information proactives est limitée par la charge de travail, les arrêts de cas et les ressources.

Aucun chevauchement de compétences n'a été relevé entre les Enquêtes et d'autres organismes fédéraux de recours. Il y a cependant une possibilité de double emploi dans les cas où les plaintes comportent des aspects qui relèvent de la compétence de deux organismes

et des désignations de compétences pour mieux illustrer les besoins et les compétences du marché du travail d'aujourd'hui (Programmes de dotation).

Initiatives des Programmes de formation : En 1989-1990, la Commission et d'autres organismes gouvernementaux ont accru leur participation aux activités de formation et continueront de le faire en 1990-1991. S'inscrivent dans le cadre de ces initiatives les activités suivantes :

- la collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor à la conception, à l'élaboration et à la prestation de cours de formation sur les politiques comme l'équité en matière d'emploi, l'arrêt des plaintes de harcèlement, la Sécurité, la Santé et la sécurité au travail, l'accès à l'information et la Protection des renseignements personnels. De plus, la collaboration avec la Direction des services professionnels d'Approvisionnement et Services Canada et le Secrétaire du Conseil du Trésor à la mise en œuvre d'une approche coordonnée en vue de la prestation de services de formation en micro-informatique par l'entremise du secteur privé et de la CFP. Ces activités de formation se poursuivront en 1990-1991;

- la collaboration avec la Division de la gestion administrative du Secrétaire du Conseil du Trésor en vue de l'élaboration d'un nouveau recueil de cours en gestion du matériel, conformément à l'analyse des professions réalisée en 1986. Les cours d'orientation seront élaborés en 1990-1991; et

- l'établissement avec Approvisionnement et Services Canada d'un accord principal d'offre permanente concernant les nouvelles technologies d'apprentissage. Un comité de ministères fédéraux a été créé, sous la gouverne de la Commission, en vue de l'évaluation et de l'approbation des diverses propositions présentées par des entreprises à Approvisionnement et Services Canada. Une offre permanente principale sera formée en 1990-1991 et portera sur la conception de cours assistés par ordinateur, les vidéos, les vidéos interactifs et les programmes audio (Programmes de formation).

Crédits universitaires : Des négociations sont en cours avec des universités dans l'est et dans l'ouest du Canada dans le cadre des efforts continus de la Commission auprès des universités de chaque province en vue de faire reconnaître officiellement certains de ses cours (Programmes de formation).

Formation adaptée aux peuples autochtones : En 1988-1989, 740 Cris du nord du Québec ont suivi un total de 37 cours dans le cadre du programme de formation adapté. Ce programme comprenait des cours comme Gestion financière, Ordinateurs personnels et Gestion de base. En 1990-1991, la Commission continuera de répondre aux demandes de cours adaptés aux autochtones (Programmes de formation).

Formation en alphabétisation : En vue de 1990, Année de l'alphabétisation, un cours d'amélioration de l'alphabétisation est en train d'être élaboré dans les deux langues officielles. La Commission reverra son ensemble de cours en communications afin de fournir une formation additionnelle en alphabétisation, selon les besoins (Programmes de formation).

Évaluation de l'activité Programmes de formation : En 1989-1990, la Commission a terminé une évaluation de la formation du personnel et de l'assurance de la qualité de son

- La nouvelle Loi sur les langues officielles et les politiques du Conseil du Trésor sur la formation linguistique auront une incidence sur la sous-activité Formation linguistique et entraîneront des changements dans l'organisation, le financement et l'orientation de la formation.

2. Initiatives pour 1990-1991 et état des initiatives annoncées antérieurement

Initiatives relatives au régime de dotation : La Commission a achevé les initiatives suivantes qui figuraient dans le plan de dépenses pour 1989-1990 :

- La Commission a établi un nouveau règlement sur les nominations interministérielles qui donne, aux fins des droits d'appel, des directives claires aux gestionnaires sur l'entrée en vigueur d'une nomination interministérielle à un poste de niveau supérieur;
- elle a ouvert de nouvelles voies d'enrichissement professionnel pour les employés et elle a aidé les gestionnaires à satisfaire aux nécessités du service grâce à un Décret approuvant l'exemption des mutations latérales qui simplifie le processus à cet égard pour les employés;

- elle a produit de nouveaux documents sur la dotation, dont les nouvelles normes de sélection et les Politiques et lignes directrices en matière de dotation qui, avec la législation régissant l'emploi et certains autres renseignements techniques, constituent une source unique d'information pour les gestionnaires et les personnes investies de pouvoirs délégués (Programmes de dotation).

Normes de sélection : Comme il en a été fait état dans le plan de dépenses pour 1989-1990, les normes de sélection entièrement révisées ont été mises en oeuvre et la formation sur leur utilisation est terminée (Programmes de dotation).

Recrutement et présentation : L'initiative décrite dans le plan de dépenses pour 1989-1990 a été terminée. La Commission a mis en oeuvre la stratégie de recrutement selon laquelle l'accent du processus de recrutement porte désormais sur le poste, non plus sur le répertoire des candidats. Quatre grands éléments composent cette approche : la consultation avec les ministères pour relever les perspectives d'emploi et comprendre les exigences du poste; la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de recrutement pour attirer des candidats prometteurs à des postes prédéterminés; l'évaluation préalable des candidats et la présélection des candidats avant la présentation, en fonction des besoins clairement définis des ministères; le contrôle de l'efficacité de la stratégie.

Pour appuyer sa stratégie, la Commission a élaboré une brochure et un dépliant, a revu son image dans sa publicité et procédé à la refonte de sa formule de demande d'emploi.

Le Système national du répertoire automatisé des candidats (SNRAC) est passé à une puissance supérieure afin de faciliter le programme amélioré de recrutement postsecondaire au moyen du jumelage électronique des résultats d'examen avec les renseignements sur le candidat. Un autre changement a permis la sélection par ordre de mérite des candidats, c'est-à-dire le classement des candidats éventuels qui satisfont aux exigences requises selon leurs résultats aux examens écrits. Parmi les autres améliorations, il y avait l'amélioration des profils

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Iqaluit, Vancouver, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission dans tout le Canada.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les facteurs qui ont des répercussions sur la Commission de la fonction publique en tant qu'organisme central et en tant que ministère :

- Les questions d'équité en matière d'emploi prendront une importance accrue sur les plans de l'envergure et de la visibilité car, partout au pays, les membres des groupes minoritaires mettent de plus en plus l'accent sur les droits et libertés individuels et réclament avec de plus en plus d'insistance une participation accrue à l'activité gouvernementale qui soit proportionnelle à leur représentation au sein de la population active.
- La baisse de la proportion de jeunes dans la fonction publique a entraîné une augmentation de l'âge moyen des fonctionnaires. Combiné au vieillissement général de l'effectif fédéral, cet âge moyen est susceptible d'augmenter encore dans des proportions alarmantes si aucun changement n'est apporté dans l'avenir aux modes de recrutement. La conséquence la plus préoccupante de cette masse d'employés (que l'on retrouve actuellement dans la tranche d'âge des 30 à 45 ans) est sans doute la série de problèmes qui se poseront au moment de remplacer ces employés au tournant du siècle, lorsqu'ils atteindront l'âge de la retraite. Le vieillissement devient donc un problème de planification et de gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

- A la suite du jugement de la Cour d'appel fédérale qui rendait caducs les alinéas 33(1)(a) et (b) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique portant sur les activités politiques des fonctionnaires, la Commission de la fonction publique a demandé, puis obtenu, l'autorisation d'interjeter appel devant la Cour suprême.

- L'objectif de réduction des effectifs de la fonction publique de 15 000 années-personnes d'ici 1990-1991 a forcé la plupart des ministères à appliquer des mesures de compression. Pour la Commission de la fonction publique, cela suppose la prestation de services à un plus grand nombre d'employés bénéficiaires d'une priorité de placement et réduit les perspectives de recrutement et de promotion à l'échelle de la fonction publique.

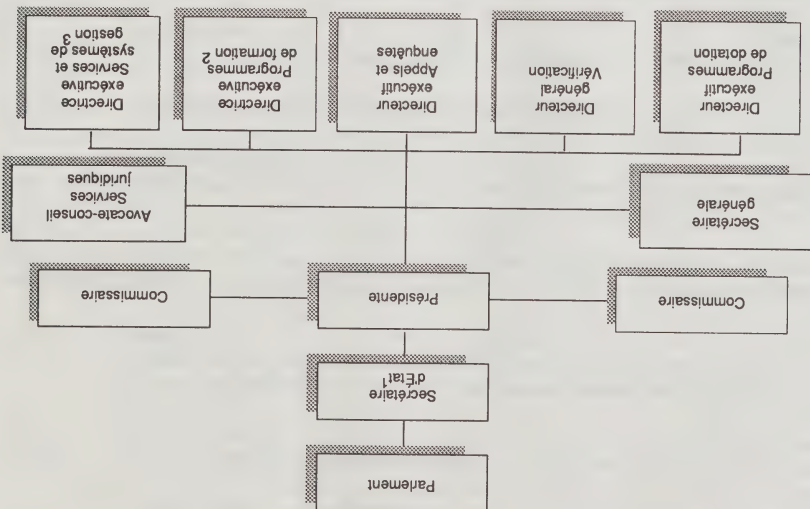
- En tant que ministère, la Commission de la fonction publique est déterminée à réduire son effectif de 270 années-personnes d'ici 1990-1991 en vertu des mesures de restriction du gouvernement. En outre, elle s'est engagée à appliquer une réduction supplémentaire de 281 années-personnes pour la mise en œuvre de la nouvelle politique de formation linguistique (voir page 20).

4.

Structure par activité : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend cinq activités : Programmes de dotation, Vérification, Appels et enquêtes,

Organisation : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité d'Administration qui englobe les cabinets de la présidente et des commissaires, le Secrétariat général, les Services juridiques et les Services de planification.

Tableau 3 : Ressources requises par service et par activité



Années-personnes	1 097	48	82	673	487 4
(en milliers de dollars)	63 787	3 023	4 740	34 839	29 630

- | | |
|---|--|
| 1 | Le Secrétaire d'Etat agit comme porte-parole attiré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et en qualité de ministre compétent aux fins de la Loi relative à la gestion des finances publiques. |
| 2 | Comprend un fonds renouvelable pour lequel une autorisation de retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur. |
| 3 | Des ressources de 2 736 000 \$ et de 44 années-personnes pour les cabinets de la présidence et des commissaires, pour celui de la secrétaire générale, pour les Services juridiques et pour le Secréariat des langues officielles ont été incluses dans les ressources des Services et systèmes de gestion, de manière à constituer l'ensemble de l'activité d'Administration. |
| 4 | Comprend trois années-personnes qui ne sont pas contrôlées par le Conseil du Trésor. |

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en s'assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux besoins des opérations et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du Trésor.

3. Objectif du Programme

- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour la catégorie de la gestion, et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation).
- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement à l'endroit de la personne (Appels et enquêtes);
- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification);
- les cours et les programmes de perfectionnement (Programmes de formation et de dotation);
- la formation linguistique (Programmes de formation);
- la formation en gestion intermédiaire, en supervision, et la formation spécialisée (Programmes de formation);

Responsabilités non exclusives : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (Programmes de dotation).
- les rétrogradations ou les renvois pour incompétence ou incapacité (Administration);
- l'application de l'article 33 de la LFP qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration);
- les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et enquêtes);
- la vérification des activités de dotation (Vérification);
- l'administration d'un système d'appel concernant les nominations et les rétrogradations ou renvois pour incompétence ou incapacité (Appels et enquêtes);
- l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation);

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les organismes et ministères gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'"employeurs distincts", à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique et de Pétrole et gaz des Indiens du Canada. Ces "employeurs distincts", dont la liste figure à l'annexe 1 de la partie II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination. Dans le cadre de ses responsabilités globales et compte tenu de la diversité des besoins particuliers des ministères, sous réserve de certaines conditions comme l'autorisation préalable de pourvoir à un poste, la Commission délègue son pouvoir de dotation aux ministères dans une proportion appréciable. Elle délègue le pouvoir absolu à l'égard de tous les aspects du processus de dotation pour ce qui touche 69 % de toutes les nominations. Elle conserve des pouvoirs importants à l'égard des secteurs qui se prêtent le mieux à un contrôle central; elle exerce ainsi une influence majeure à l'égard de 28 % de toutes les nominations en faisant elle-même le recrutement et la présentation des candidats aux concours publics et en remplaçant les bénéficiaires d'une priorité de dotation. Pour ce qui est du recrutement de membres pour la catégorie de la gestion et de l'avancement à l'intérieur de cette catégorie, la Commission conserve tous les pouvoirs.

C'est elle qui élabore les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appel à l'endroit des nominations et des recommandations de renvoi ou de rétrogradation, et qui définit les conditions d'enquête dans les cas de plaintes se rapportant à des questions de dotation non susceptibles d'appel et à des cas de harcèlement envers la personne; c'est elle enfin qui supervise le fonctionnement de la dotation déléguée.

2. Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Aux termes de cette loi, "La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci."

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEFP et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives. Les principales responsabilités dans chacune de ces catégories sont les suivantes :

Responsabilités exclusives : Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :

- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation);

Vérification : La sous-utilisation est attribuable aux délais de dotation en raison d'une réorganisation.

Appels et enquêtes : Le dépassement est attribuable aux coûts réels en personnel supérieurs à ce qui avait été prévu dans le Budget des dépenses principal.

Programmes de formation : Le dépassement de 6,3 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- le contrôle ministériel de la formation linguistique dans les ministères; 1,1
- le Programme de formation linguistique pour les cadets de la GRC; 1,1
- un virement de l'activité Administration par suite de la réaffectation de responsabilités; 1,1
- des recettes inférieures à ce qui était prévu dans le fonds renouvelable en raison d'un nombre inférieur de participants aux cours; 2,0
- des coûts réels en personnel plus élevés que ce qui était prévu dans le Budget des dépenses principal; 2,3
- des délais de dotation de postes vacants et les ressources requises par d'autres ministères pour offrir les cours. (1,3)

Administration : Le dépassement de 0,6 million de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- le transfert du Secrétariat des langues officielles qui a quitté les Programmes de dotation; 0,5
- les coûts réels en personnel supérieurs à ce qui était prévu dans le Budget des dépenses principal; 0,5
- des augmentations générales des coûts d'imprimerie et de déplacement et d'achat de matériel informatique; 0,7
- le virement budgétaire aux Programmes de formation en raison d'une nouvelle répartition des responsabilités. (1,1)

B. Données de base

1. Introduction

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Elle est désignée comme ministre aux fins de l'application de la Loi relative à la gestion des finances publiques, le Secrétaire d'Etat agissant en qualité de ministre compétent.

- des employés en congé non payé, des délais de dotation des postes vacants et des dépenses salariales réelles inférieures à ce qui était prévu dans le Budget des dépenses principal. (1,8)
 - le transfert du Secrétariat des langues officielles à l'activité Administration; (0,5)
 - une participation moins grande que prévue des autres ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi et des coûts réels en personnel pour les participants plus bas que ce qui était prévu dans le Budget des dépenses principal; (5,5)
- Programmes de dotation :** La sous-utilisation de 7,8 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :
- (en millions de dollars)

Explication de la différence : Les dépenses en 1988-1989 ont été de 1,7 million de dollars (soit 1,3 %) inférieures à ce qui avait été prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

* Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, voir le tableau 25.

Années-personnes* : Contrôlées par le CT		Autres	
(29)	2 505	16	2 521
(29)	2 534	16	2 550
(1 737)	1 30 623	132 360	
Programmes de dotation	53 622	61 439	(7 817)
Vérification	2 112	3 034	(922)
Appels et enquêtes	4 822	4 742	80
Programmes de formation	40 641	34 305	6 336
Administration	29 426	28 840	586
Budget principal	Réel		Différence

(en milliers de dollars) 1988-1989

Tableau 2 : Résultats financiers en 1988-1989

- le transfert du Secrétariat des langues officielles de l'activité Programmes de dotation; 0,5
- des rajustements salariaux; 3,0
- la réaffectation interne de ressources. 0,6

Administration : L'augmentation de 4,1 millions de dollars est occasionnée par :

compensées par les modifications suivantes en 1990-1991 :

- la formation linguistique facultative. (0,1)

Explication de la différence : La différence de 6,2 millions de dollars entre les prévisions de 1989-1990 et le Budget principal de 1989-1990 (voir tableau 1) est attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : La diminution de 1,2 million de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- une participation moins grande que prévue des ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi, ainsi que des différences dans la répartition des années-personnes pour les programmes; (8,1)
 - le transfert du Secrétariat des langues officielles à l'activité Administration; (0,5)
 - la réaffectation interne de ressources; (0,8)
- compensées par les facteurs suivants :

- le coût de l'administration d'un programme de formation pour les analystes de politiques économiques; 1,2
- des règlements contractuels et autres coûts de personnel plus élevés que ce qui était prévu dans le budget; 6,0
- une augmentation des frais de publicité bilingue; 0,4
- une augmentation des frais de publicité relatifs au recrutement et à la présentation de candidats. 0,6

Vérification : La diminution provient d'économies résultant de la non-utilisation d'années-personnes et de la réaffectation interne de ressources.

Appels et enquêtes : L'augmentation de 0,6 million de dollars provient de rajustements salariaux.

Programmes de formation : L'augmentation de 2,8 millions de dollars est occasionnée par :

- la réinstallation de professeurs de langue; 0,1
- la réaffectation interne de ressources; 0,3
- des rajustements salariaux; 2,0
- une augmentation nette des besoins de trésorerie dans le fonds renouvelable. 0,4

•	la modification des exigences salariales par suite de règlements contractuels;	(2,3)
•	le programme de formation des analystes de politiques économiques.	(0,9)
Vérification : L'augmentation de 0,2 million de dollars est attribuable à des augmentations salariales en 1990-1991.		
Appels et enquêtes : La diminution de 0,6 million de dollars découle de rajustements salariaux compensés par le virement de quatre années-personnes à l'activité Administration.		
Programmes de formation : La diminution de 4,5 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :		
•	une surutilisation d'années-personnes en 1989-1990 en raison d'une grande sollicitation des services de formation linguistique;	0,2
•	la réinstallation de professeurs de langue par suite de la restructuration du programme de formation linguistique;	0,1
•	la modification des exigences salariales par suite de règlements contractuels;	0,8
•	des modifications en 1990-1991 découlant de la restructuration du programme de formation linguistique;	2,0
•	le virement de 150 années-personnes au fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation aux fins de la prestation de la formation linguistique sur la base du recouvrement de coûts;	8,3
•	une modification des besoins nets de trésorerie dans le fonds renouvelable du Perfectionnement et de la formation;	0,4
compensés par les facteurs suivants :		
•	la modification des ressources non salariales en fonction du recours accru à la formation linguistique obligatoire;	(4,3)
•	une subvention de fonctionnement temporaire pour permettre au fonds renouvelable de la formation linguistique de s'adapter graduellement à la concurrence du marché.	(3,0)
Administration : La diminution de 2,4 millions de dollars est attribuable aux modifications suivantes en 1989-1990 :		
•	des règlements contractuels, ainsi que d'autres coûts de personnel;	2,1
•	la réaffectation interne de ressources;	0,4

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1990-1991	1989-1990	Différence 1989-1990
Programmes de dotation	63 787*	59 382*	4 405
Vérification	3 023	2 863	160
Appels et enquêtes	4 740	5 311	(571)
Programmes de formation	34 839	39 313	(4 474)
Administration	29 630*	31 984*	(2 354)
	136 019	138,853	(2 834)
Années-personnes** :			
Contrôlées par le CT	2 384	2 467	(83)
Autres	3	12	(9)
	2 387	2 479	(92)
			2 464

* Ces données traduisent le transfert du Secrétariat des langues officielles, qui passe des Programmes de dotation à l'Administration.

** Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, voir le tableau 25.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 ont diminué de 2,8 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1989-1990. La diminution nette est attribuable aux facteurs suivants :

Programmes de dotation : L'augmentation de 4,4 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- une provision pour les augmentations salariales et les autres besoins en personnel; 3,6
- la participation des ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi moins élevée que prévue en 1989-1990, et le coût réel des participants inférieur aux prévisions budgétaires; 4,0
- une réaffectation interne de ressources en 1989-1990; 0,8
- la publicité relative au recrutement et à la présentation de candidats; 0,3
- compensés par les facteurs suivants :
- le transfert permanent de ressources à d'autres activités en 1990-1991; (1,1)

Système national du répertoire automatisé des candidats (SNRAC) à une puissance supérieure de façon à pouvoir jumeler électroniquement les résultats d'examen avec les renseignements sur les candidats et à classer les candidats éventuels qui satisfont aux exigences énoncées selon leurs résultats aux examens écrits. Ces améliorations accroissent la rapidité et la qualité des présentations de façon à répondre aux besoins définis par les ministères (voir page 18).

- **Formation linguistique :** En 1990-1991, la Commission continuera de satisfaire aux prescriptions légales en matière de langues officielles et aux besoins de tous les ministères fédéraux grâce à la conception et à la prestation de programmes de formation linguistique axés sur le rendement (fonctionnels). La CFP introduira le "programme de base de français au travail" et mettra en oeuvre le programme "Communicative English at Work" (voir page 35).
- **Cours et affectations de perfectionnement (CAP) :** En 1990-1991, grâce à la collaboration du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Centre canadien de gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement sera offert à un plus vaste groupe de cadres supérieurs éventuels (voir page 21).

- **Catégorie de la gestion :** En 1990-1991, la Commission poursuivra les initiatives visant à consolider la gestion dans la fonction publique, y compris : l'amélioration des critères de sélection pour effectuer des nominations dans la catégorie de la gestion; l'élaboration de meilleures méthodes pour évaluer les qualités et les talents des membres de la catégorie et de personnes voulant y accéder; et l'étude de la faisabilité des normes de sélection pour ce qui est de l'accès à la catégorie et de l'avancement à l'intérieur de celle-ci (voir page 25).
- **Centre canadien de gestion :** En 1989-1990, le transfert de la responsabilité du Centre de perfectionnement des cadres de Touraine au nouveau Centre canadien de gestion a été achevé (voir page 37).

- **Administration des priorités :** La Commission continue de s'assurer que les bénéficiaires de priorité sont traités de façon équitable. Pour y arriver, on mise surtout sur le redéploiement et le recyclage de ces employés en vue de vancances existantes ou prévues. La Commission travaille en étroite collaboration avec les ministères pour soutenir et favoriser l'utilisation d'approches novatrices en vue du placement et du recyclage de tout bénéficiaire de priorité (voir page 25).

- **Organisme exploitant spécial :** Le 15 décembre 1989, le président du Conseil du Trésor a annoncé que le programme de formation de la Commission deviendrait un organisme exploitant spécial (voir page 38).

A. Plans pour 1990-1991 et rendement récent

1. Points saillants

Les points saillants qui suivent comprennent les plans pour 1990-1991 et les récents résultats des activités de la Commission.

- **Normes de sélection :** Les normes de sélection applicables à tous les groupes professionnels saut à ceux de la catégorie de la gestion ont été complètement réunies et condensées en 1988-1989. Plus de 6 000 pages de normes détaillées ont été ramenées à 80 pages. Les normes sont maintenant génériques et moins stipulatives. Une trousse de formation à cet égard à l'intention des agents de formation, des gestionnaires et des conseillers en dotation des ministères a aussi été élaborée (voir page 18).
- **Politiques de dotation :** Des politiques et lignes directrices concises en matière de dotation à l'intention des praticiens de la dotation et des gestionnaires des ministères, comptant un peu plus de 30 pages, remplacent un manuel de trois volumes (voir page 18).

- **Mutation latérale :** Un décret approuvant l'exemption des mutations latérales a été pris afin de simplifier la mutation latérale des employés. Favorisant ainsi le perfectionnement de l'employé, il permet aux gestionnaires de répondre plus efficacement aux exigences opérationnelles et constitue un outil pour secondar les efforts de réaménagement des effectifs. En 1990-1991, un programme de détachements interministériels sera mis en oeuvre par étapes dans toutes les régions du pays (voir page 18).

- **Équité en matière d'emploi :** Un cours d'introduction à la fonction publique à l'intention des nouveaux employés qui sont membres d'un groupe de minorités visibles a été élaboré et distribué à tous les ministères. Un séminaire d'information sur l'embauche de membres de tels groupes est offert aux gestionnaires des ministères. Les Programmes de la catégorie de la gestion de la Commission ont entrepris d'intégrer les principes d'équité en matière d'emploi dans les pratiques courantes de ressourcement. En 1990-1991, des ateliers de sensibilisation aux rapports interculturels et de formation sur les attitudes continueront d'être offerts aux gestionnaires de l'administration publique fédérale (voir page 20).

- **Recrutement :** En 1989-1990, on a mené une campagne accrue de recrutement postsecondaire, dont les points saillants sont un meilleur respect des délais impartis, un meilleur matériel de publicité et l'utilisation des journaux et des radios sur les campus à des fins de publicité; un plus grand nombre de visites sur les campus par les représentants de la CFP et des ministères; l'accent sur le recrutement des finissants aux antécédents scolaires variés pour des postes de nature administrative; une utilisation considérable d'examen pour faciliter la présélection des candidats. Parallèlement, on a fait passer le

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)			
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Commission de la fonction publique			
25	118 031 000	118 031 000	114 942 561
(S)			
Depenses du Programme			
Contributions aux régimes			
d'avantages sociaux des			
employés	14 450 000	14 938 000	14 938 000
(S)			
Fonds renouvelable du	132 481 000	132 969 000	129 880 561
perfectionnement et de			
la formation du personnel			
Crédits utilisés (fournis)	(121 000)	—	742 378
Crédits inutilisés au	—	8 219 796	—
31 mars 1989			
Total du Programme — Budgétaire			
	132 360 000	141 188 796	130 622 939

Programme par activité

(en milliers de dollars)									
Budget principal 1990-1991									
Années- personnes	Fonction- nement	Dépenses en	capital	à valor	sur le crédit	Budget principal 1989-1990			
						Total	Moins :	Recettes	Total
Total									

Programmes de dotation ²	1 097	63 223	564	63 787	—	63 787	63 787	60 566
Vérification Appels et enquêtes	48	2 982	41	3 023	—	3 023	3 023	2 976
Programmes de formation ³	82	4 690	50	4 740	—	4 740	4 740	4 717
Administration ²	673	57 339	518	57 857	23 018	34 839	29 630	36 489
	484	29 325	305	29 630	—	29 630	29 630	27 895
	2 384	157 559	1 478	159 037	23 018	136 019	132 643	

Années-personnes autorisées en 1989-1990 2 461

1 Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, voir le tableau 25.

2 Les données pour les activités Programmes de dotation et Administration indiquent le transfert du Secrétariat des langues officielles, qui passe des Programmes de dotation à l'Administration.

3 L'activité Programmes de formation se compose de deux grandes sous-activités : Formation linguistique et Perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation du personnel est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits budgétaires de la Commission. A compter de 1990-1991, le fonds comprendra aussi des activités et des services facultatifs de formation linguistique pour lesquels le client devra payer. Le tableau suivant donne le rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou la perte de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice :

(en milliers de dollars)

101 Bénéfice de fonctionnement prévu

503 Plus :

Éléments hors caisse compris dans le calcul du bénéfice de fonctionnement

Moins :

Dépenses en argent non comprises dans le calcul du bénéfice de fonctionnement

Diminution du fonds de roulement

Nouvelles acquisitions d'immobilisations

Excédent net porté au crédit

(283)
(218)
103

Autorisations de dépenser

A. Autorisation pour 1990-1991 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
25	Dépenses du Programme	1 22 333	1 18 316
	Contributions aux régimes		
	d'avantages sociaux des employés	13 789	14 453
(S)	Fonds renouvelable du perfectionnement		
	et de la formation du personnel	(103)	(126)
Total de l'organisme		136 019	132 643

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991
Commission de la fonction publique		
25	Commission de la fonction publique — Dépenses du Programme	122 333 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	6

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-1991 et rendement récent	7
----	--	---

1.	Points saillants	9
----	------------------	---

2.	Sommaire des besoins financiers	13
----	---------------------------------	----

B.	Données de base	14
----	-----------------	----

1.	Introduction	15
----	--------------	----

2.	Mandat	16
----	--------	----

3.	Objectif du Programme	17
----	-----------------------	----

4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	18
----	---	----

C.	Perspective de planification	20
----	------------------------------	----

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	20
----	---	----

2.	Initiatives pour 1990-1991 et état des initiatives annoncées antérieurement	18
----	---	----

D.	Efficacité du Programme	17
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Programmes de dotation	22
----	------------------------	----

B.	Vérification	27
----	--------------	----

C.	Appels et enquêtes	29
----	--------------------	----

D.	Programmes de formation	33
----	-------------------------	----

E.	Administration	39
----	----------------	----

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	41
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	42
----	--------------------------------	----

2.	Besoins en personnel	44
----	----------------------	----

3.	Coût net du Programme	45
----	-----------------------	----

4.	États financiers du fonds renouvelable	49
----	--	----

Documents de référence

	Index par sujet	49
--	------------------------	----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1990-1991
Partie III
Commission de la fonction publique
du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-42
ISBN 0-660-55606-5

**Commission de la
Fonction publique
du Canada**

**Budget
des dépenses
1990-1991**

Partie III

Plan de dépenses



CA1
FN
E. 77

Public Service Staff Relations Board



1990-91 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-35

ISBN 0-660-55600-6

1990-91 Estimates

Part III

**Public Service Staff
Relations Board**

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990-91	4
B.	Use of 1988-89 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990-91	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Organization for Delivery	8
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	9
2.	Initiatives	9
3.	Update on Previously Reported Initiatives	10
E.	Program Effectiveness	10

Section II

Analysis by Activity

A.	Staff Relations Administration	11
B.	Pay Research Bureau	15

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	18
2.	Personnel Requirements	19
3.	Net Cost of Program	20

Index	21
-------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 — Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
35 (S)	Public Service Staff Relations Board		
	Program expenditures	9,006	8,690
	Contributions to employee benefit plans	1,046	997
	Total Agency	10,052	9,687

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
35	Public Service Staff Relations Board	
	Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	9,006,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates			Total	1989-90 Main Estimates
	Authorized person-years*	Budgetary Operating	Capital		
Staff Relations Administration	75	6,092	26	6,118	5,944
Pay Research Bureau	60	3,934	—	3,934	3,743
	135	10,026	26	10,052	9,687
1989-90 Authorized person-years	135				

* See Figure 14, Page 19, for additional information on person-years.

B. Use of 1988-89 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Public Service Staff Relations Board			
25	Program expenditures	8,492,000	8,492,000	8,168,966
(S)	Contributions to employee benefit plans	987,000	1,020,000	1,020,000
	Total Program - Budgetary	9,479,000	9,512,000	9,188,966

Section I Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act. There has been no fundamental change in its mandate over the year. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The philosophy of providing assistance in settling differences as close to the source of the problem as possible continues to be accepted by the parties, in the main. The principal aim for 1990-91 will be to continue to provide services required in a timely and efficient manner.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change	For Details See Page
Staff Relations Administration	6,118	5,944	174	11
Pay Research Bureau	3,934	3,743	191	15
	10,052	9,687	365	
Person-years*: Controlled by TB	135	135	—	
Other	11	11	—	
	146	146	—	

* See Figure 14, Page 19, for additional information on person-years

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are 3.8% or \$365K higher than the 1989-90 forecast expenditures. This increase is due primarily to:

• Price increase on salaries and contributions to employee benefit plans	\$ 293,000
• General restraint measures (Five-year reduction plan)	(182,000)
• Maintenance, Trades and Services survey	100,000
• Board proceedings workload increase	84,000
• Information Management Plan	70,000
	<u>\$ 365,000</u>

B. Recent Performance

1. Highlights

- The Board provided to the Public Service Alliance of Canada (PSAC) and the Treasury Board, conciliation assistance at five negotiation tables encompassing 27 bargaining units representing approximately 140,000 employees. The resulting tentative settlement was ratified by 24 bargaining units representing over 135,000 employees.
- The Pay Research Bureau, in consultation with members of the Advisory Committee on Pay Research, formulated a new survey sample design and maintenance methodology which will form the basis for the design of new samples and maintenance of existing samples. Using this methodology, Pay Research Bureau officers are now drawing the sample for the survey of Maintenance, Trades and Services Occupations and preparing for survey field work.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,013	5,700	313
Pay Research Bureau	3,176	3,779	(603)
Total	9,189	9,479	(290)
Person-years*: Controlled by TB	133	139	(6)
Other	10	10	—
	143	149	(6)

* See Figure 14, Page 19, for additional information on person-years.

Explanation of Change: Lapses resulting from delays in the staffing process and difficulties experienced in the implementation of the Maintenance, Trades and Services survey were offset somewhat by the special conciliation between the Public Service Alliance of Canada and the Treasury Board. The net effect was an underspending of the budget by 3% and person-year utilization by 4%.

C. Background

1. Introduction

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of approximately 206,000 employees are encompassed in 161 bargaining units for which 25 employee organizations have been certified as bargaining agents. The Treasury Board acts for the government as the employer for 78 units in the central administration. The employees of the remaining 83 units are in the employ of 11 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces⁽¹⁾ and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board.

2. Mandate

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

The Pay Research Bureau, organized in 1957, obtains information on rates of pay and conditions of employment prevailing both inside and outside the Public Service in order to assist in the determination of terms and conditions of employment in the Public Service. Upon the enactment of the Public Service Staff Relations Act in 1967, the positions established for the Pay Research Bureau under its former administrative jurisdiction were transferred to the Board.

3. Program Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised and to provide information to participants on rates of pay and other conditions of employment in Canada.

4. Program Organization for Delivery

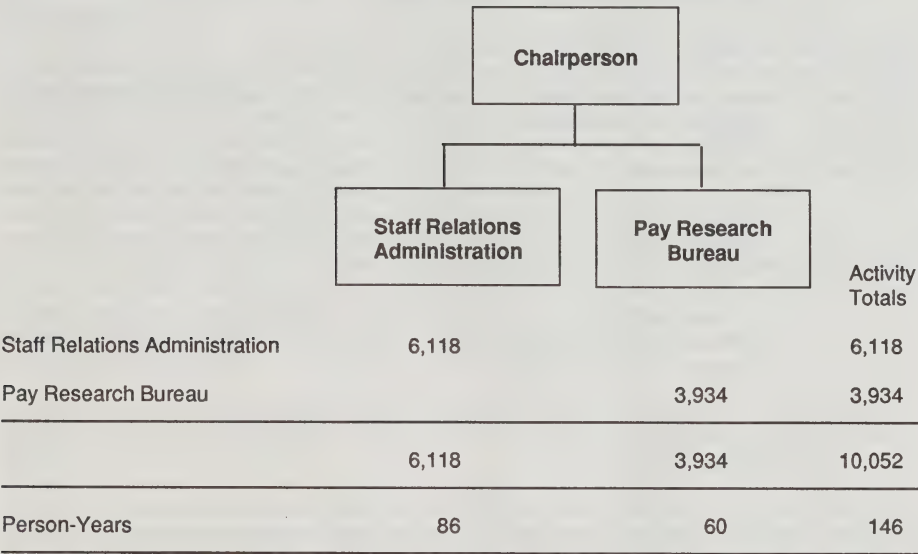
Activity Structure: The Public Service Staff Relations Board is comprised of two activities, the Staff Relations Administration and the Pay Research Bureau. These activities are described further in Section II, Analysis by Activity (see pages 11 and 15).

Organization: The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairman, a Vice-Chairman, not less than three Deputy Chairmen and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

- (1) Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the two activities administered by the Public Service Staff Relations Board. The Executive Director of the Pay Research Bureau is responsible for the functions performed by the Pay Research Bureau and he reports directly to the Chairperson. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, who is the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

Figure 3: 1990-91 Resources by Organization/Activity (\$000)



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Ultimately, the every day concerns of public servants, as expressed through their bargaining agents, and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programmes approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. It is anticipated that the major issues which will impact on collective bargaining will continue to be those of job security, contracting out of services, safety and health issues, as well as inflation.

2. Initiatives

No new initiatives are planned for the 1990-91 fiscal year.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The Public Service Staff Relations Board identified the following initiatives for 1988-89 and 1989-90:

- increase the case load of the full-time Board members;
- increase the use of part-time Board members; and
- introduce, in consultation with the parties, a new case scheduling procedure as well as a monitoring procedure of cases heard.

Further to these initiatives, the Board has achieved the following:

- since the 1987-88 fiscal year, the increase in the case load of full-time Board members has resulted in an increase of 67% in hearings;
- the increase in the case load of full-time Board members in conjunction with the increased efficiency of the new case scheduling system, which became fully operational in the Fall of 1988, has resulted in a substantial reduction in the number of cases pending. Accordingly, the need to increase the use of part-time Board members has not been as great as anticipated.
- at present, although the case load continues to increase, due to the effectiveness of the case scheduling system, the Board is able to schedule cases as they are received, to be heard within a 3-4 month period.

E. Program Effectiveness

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

The Pay Research Bureau's program of survey activities is directly determined by the needs of the parties to collective bargaining and by the Treasury Board Secretariat for classes of employees which are not represented or are excluded from collective bargaining. These needs are expressed through the Advisory Committee on Pay Research and its various technical committees. Feedback from the parties is critical in determining the program's effectiveness. The Bureau receives such feedback on a continuous basis directly from the parties. The Pay Research Bureau's program of activity is also subject to regular independent evaluation. Such a review is scheduled for 1991-92 and its results will be published in the 1992-93 Part III.

Section II
Analysis by Activity

A. Staff Relations Administration

Objective

To administer the Public Service Staff Relations Act in a fair and equitable manner.

Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the Federal Public Service. Its mandate as a neutral third party is to resolve, by assistance or determination, disputes over the negotiation, application and interpretation of collective agreements, the imposition of discipline, and disputes over all other manner of proceedings falling under the purview of the Act.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the negotiation of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

Resource Summaries

This Activity represents 61% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1990-91. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 76% of this Activity's budget.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	6,118	86	5,944	87	6,013	88

Figure 5: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	6,013	88	5,700	89	313	(1)

Explanation of Change: The expenditures of the Staff Relations Administration activity are principally comprised of salaries and the expenses involved in the administration of the Public Service Staff Relations Act. Higher than estimated salaries and contributions to Employee Benefit Plans and conducting the special conciliation between the Public Service Alliance of Canada and the Treasury Board resulted in actual spending being 5% higher than originally estimated. This was offset by lapses in the Pay Research Bureau activity (see page 15).

Performance Information and Resource Justification

Figure 6 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1985-86 fiscal year to 1989-90.

Figure 6: References to Adjudication

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1989-90	725 ⁽¹⁾	1,250 ⁽²⁾	1,975 ⁽²⁾	1,200 ⁽²⁾
1988-89	824	1,036	1,860	1,135
1987-88	852	916	1,768	944
1986-87	624	951	1,575	723
1985-86	850	705	1,555	935

(1) Actual

(2) Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in Figure 7, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

The practice of the Board is to schedule six to eight cases for hearing per week at major locations, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. This has caused the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time. As a result, a significant number of cases scheduled for hearing are settled or withdrawn at or prior to the hearings. While there has been a reduction in the number of hearings held, more cases are being disposed of under the new system.

The Board is now in a position to be able to schedule cases as they are received, to be heard within a 3-4 month period. It should be noted, however, that whether cases go to a hearing or are settled or withdrawn, the processing work involved is the same; correspondence exchanged, hearing sites reserved, and decisions issued.

Figure 7: Adjudication Hearing Workload

	Estimates 1990-91	Projected ⁽¹⁾ 1989-90	Actual 1988-89
Hearings Scheduled	1,000	900	757
Hearings Held	300	275	400
(Number of days)	(350)	(325)	(380)

(1) Based on actual six months 1989-90.

The variety of other proceedings, some of which are contained in figure 8, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. The frequency with which the Board is called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences on terms and conditions of employment. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA. Similarly, with respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 8 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1990-91.

Figure 8: Other Proceedings Workload

	Estimates 1990-91	Projected ⁽¹⁾ 1989-90	Actual 1988-89
Conciliation Boards	5	5	3
Arbitration Boards	19	10	12
Conciliation/Mediation	20	15	53 ⁽²⁾
Complaint/Grievance Mediation	20	10	—
Examination – Managerial and Confidential Exclusion	20	16	1

(1) Based on status of negotiations.

(2) Includes individual appointments for 27 bargaining units in the Public Service Alliance of Canada and the Treasury Board master bargaining.

Average costs for the conduct of the various Board proceedings in which part-time Board members and outside specialists participate have been developed and are used against the projected workload to determine financial resource requirements. These resources, in combination with the non-discretionary human and financial resources required to support the full-time Board members, form approximately 30% of the Staff Relations Administration Activity's budget.

The balance of the resources provide the support functions to the operations of the Board. They include the offices of the Secretary Registrar, General Counsel, Mediation Services and Administration. The latter provides services to both the Staff Relations Administration and the Pay Research activities and is largely a mandatory overhead. It comprises Personnel, Financial, Administrative and Library services.

B. Pay Research Bureau

Objective

To collect and provide timely compensation data primarily to assist the parties to collective bargaining.

Description

The Pay Research Bureau conducts research and carries out surveys on rates of pay, benefits and conditions of employment primarily as they relate to those units of employees in the Public Service to whom the system of collective bargaining established by the Public Service Staff Relations Act applies. The Bureau also engages in similar activities in respect of groups that are excluded from that process.

Resource Summaries

The Activity represents 39% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1990-91. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 79% of this Activity's operating budget.

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	3,934	60	3,743	59	3,176	55

Figure 10: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	3,176	55	3,779	60	(603)	(5)

Explanation of Change: The expenditures of the Pay Research Bureau activity are principally comprised of salaries and the expenses involved in the conduct of surveys and the preparation of reports. Issues that remained outstanding with the parties to bargaining delayed the implementation of the Maintenance, Trades and Services survey. In addition, difficulties experienced in the staffing process resulted in a delay in the implementation of internal systems. A reduction in anticipated travel and printing costs also contributed to the Pay Research Bureau underspending its budget by 16% and under-utilizing its person-year resources by 8%.

Performance Information and Resource Justification

Following are the planned compensation surveys which the Pay Research Bureau will be conducting at the request of the parties to bargaining in the upcoming year.

- The Pay Survey program will report compensation data on approximately 409 occupational class levels at least once during the fiscal year.
- Pay Research Bureau officers will be reporting incidence and characteristics data on approximately 38 benefits and working conditions prevalent in industrial organizations and provincial and municipal governments.
- In addition to the regular program of activity, the Pay Research Bureau will also issue a variety of special reports, carry out feasibility studies as a result of changes to the Public Service classification system, and will continue with its developmental and maintenance functions. Special reports also include studies that highlight findings on pay and benefits. The first survey of Maintenance, Trades and Services will also require resources this year.

The nature and extent of the Pay Research Bureau's compensation survey program is dependent upon the annual requirement of the parties to bargaining in the Public Service for data. While the Pay Research Bureau's core program differs little from year to year, it is always difficult to predict with precision the needs of the parties for new surveys or modifications to existing ones. It is the fluctuations from year to year which have an impact on resource requirements.

A variety of mechanisms, both formal and informal, are in place which enable the Pay Research Bureau to forecast the needs of the parties and receive feedback from them on the data (see page 10). To measure efficiency, Pay Research Bureau managers have available to them several performance indicators such as organizations surveyed, pay observations reported and information requests processed which are useful on a project by project basis. Developing measures on an organization-wide basis is more difficult. Information resulting from Pay Research Bureau programs is presented in reports. Pay Research Bureau reports, issued in various formats acceptable to the parties, contain either data collected through surveys or findings based on related research. Thus the number of pages published in Pay Research Bureau reports and measures associated with the number of occupational class levels and benefits surveyed can be indicative of the users' needs for data as well as the resources required to provide the level of service desired.

Figure 11 presents a record of the Pay Research Bureau's performance using these three indicators for 1988-89 as well as projections for 1989-90 and estimates for 1990-91.

Figure 11: Performance Indicators

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Report Pages Produced	3,000	2,500	2,699
Occupational Class Levels Surveyed	409	397	370
Benefits Elements Reported	19,836	6,345	19,314

Because some surveys are conducted on a biennial or triennial basis, the indicators fluctuate dramatically from year to year. This explains the large decrease in the number of benefits elements projected for 1989-90.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 12.

Figure 12: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	6,743	6,430	5,987
Contributions to employee benefit plans	1,046	997	1,020
	7,789	7,427	7,007
Goods and services			
Transportation and Communications	547	570	688
Information	314	316	273
Professional and Special Services	617	629	717
Rentals	138	131	108
Purchased repair and upkeep	72	74	142
Utilities, materials and supplies	193	147	134
Other subsidies and payments	356	350	—
	2,237	2,217	2,062
Total operating	10,026	9,644	9,069
Capital	26	43	120
	10,052	9,687	9,189

2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 77% of total operating costs.

Figure 13: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Staff Relations Administration	86	87	88
Pay Research Bureau	60	59	55
	146	146	143

Figure 14: Details of Personnel Requirements

	Person-Years* <u>Controlled by Treasury Board</u>			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	7	7	7	59,000 - 132,700	81,913
Scientific and Professional	6	6	6	24,255 - 120,100	63,598
Administrative and Foreign Service	61	60	60	15,669 - 73,032	47,372
Technical	5	5	7	15,415 - 70,474	37,162
Administrative Support	56	57	59	15,452 - 45,299	27,751
	135	135	139		

	Other Person-Years*			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Senior Levels	11	11	10	42,500 - 158,800	94,327

* **Person-Years** – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Board's 1990-91 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

Figure 15: Total Cost of the Program for 1990-91

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1990-91	1989-90
	10,052	1,912	11,964	11,516
<hr/>				
* Other costs of \$1,912,000 consist of:				(\$000)
• accommodation received without charge from Public Works				1,639
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat				259
• cheque issue and other accounting services received without charge from Supply and Services				14

Index

A

Advisory Committee on Pay Research 7, 10

B

Bargaining agents 8, 9, 13

Bargaining units 7, 8, 14

Benefits 15, 16, 17, 18, 20

C

Canada Labour Code 8, 13

Cases 10, 13

Collective agreements 11, 20

Collective bargaining 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16

Compensation 15, 16

Complaint(s) 13, 14

Conciliation 7, 12, 14

Conditions of employment 8, 11, 15

Contracting out 9

D

Decisions 10, 11

Disputes 11

E

Employee benefit plans 4, 5, 11, 12, 15, 18, 19

Employers 8, 9, 11, 13

F

Financial Administration Act 8

G

Grievance adjudication 8, 11, 12

H

Hearing(s) 13, 14

J

Job security 9

M

Maintenance, Trades and Services Occupations Survey 6, 7, 15, 16

Mediation 10, 14

N

National Film Board 8
National Joint Council 11
National Research Council 8
Negotiation 7, 14

P

Parliamentary Employment and Staff Relations Act 8, 11, 13
Pay Research Bureau 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 19
Pay Survey program 16
Privy Council 9
PSSRB Decisions 10
Public Service Alliance of Canada 7, 12, 14
Public Service classification system 16
Public Service Employment Act 20
Public Service Staff Relations Act 6, 8, 11, 12, 13, 15, 20

R

Rates of pay 8, 15

S

Safety and health 8, 9, 11
Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8
Staff Relations Administration 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 19
Survey(s) 7, 10, 15, 16, 17

T

Terms and conditions of employment 8, 11, 13
Treasury Board 7, 8, 10, 12, 14, 19, 20

U

Unfair labour practices 11

O	Office national du film	8
P	Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes	8
	Plaintes	14, 15
	Programme d'enquêtes sur la rémunération	17
R	Recueil de décisions de la CRTFP	11
	Régimes d'avantages sociaux des employés	4, 5, 7, 12, 13, 16, 19, 20
	Régime de classification	17
	Requêtes	14
S	Sécurité d'emploi	10
	Sécurité et santé	10
	Sous-traitance	10
T	Taux de rémunération	9, 16
U	Unité(s) de négociation	7, 8

INDEX

- A**
Administration des relations de travail 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 20
Agent(s) négociateurs 8, 10, 14
Alliance de la Fonction publique du Canada 7, 8, 13, 15
Arbitrage 11, 13, 14, 15
Arbitrage des griefs 9, 14
Audience(s) 11, 14
Avantages sociaux 12, 16, 17, 21
- B**
Bureau de recherches sur les traitements 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20
- C**
Code canadien du travail 9, 14
Comité consultatif de recherches sur les traitements 7, 11
Conciliation 7, 8, 13, 15
Conditions de travail 9, 12, 14, 16, 17
Conseil du trésor 6, 7, 8, 11, 13, 15, 20, 21
Conseil national de recherches 8
Conseil national mixte 12
Conseil privé 9
Conventions collectives 12, 21
- D**
Décisions 11, 12
- E**
Employeur(s) 8, 12, 14
Enquête(s) 7, 9, 11, 16, 17, 18
Enquête Entretien, Métiers et Services 7, 8, 16, 17
- H**
Hygiène et sécurité professionnelle 9
- L**
Litige 14
Loi sur l'administration financière 8
Loi sur l'emploi dans la fonction publique 21
Loi sur les relations de travail au Parlement 9, 14
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) 6, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 21
- M**
Médiation 11, 15
- N**
Négociation(s) 7, 12, 15, 16, 17
Négociation collective 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16
- 22** (Commission des relations de travail dans la fonction publique)

Les années-personnes contrôlées peuvent faire l'objet d'un contrôle de la part du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement les années-personnes des ministères et organismes dont la liste figure aux parties I et II de l'annexe I de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, mais il ne contrôle pas celles qui s'appliquent au personnel des cabinets de ministres, dont les membres sont nommés en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ni celles que constituent les nominations effectuées par le gouvernement en conseil. En outre, les années-personnes allouées à certains ministères et organismes peuvent être exclues du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées s'appellent des années-personnes "autorisées".

Les autres années-personnes sont celles qui ne sont pas contrôlées par le Conseil du Trésor, mais qui figurent dans la Partie III du Budget des dépenses. Elles servent ainsi à établir la comparaison avec les années précédentes et à étayer les besoins financiers dont ce document fait état au chapitre du personnel.

Note: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition, par catégorie professionnelle, de l'échelle des traitements actuelles et des autres années-personnes pour le Programme. La colonne du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations professionnelles au 1^{er} octobre 1989. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs annuels, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les changements dans la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent avoir un effet sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1990-1991 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agira d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

Tableau 15: Coût total du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)					
Budget principal	1990-1991	Plus* autres coûts	1990-1991	du Programme	1989-1990
10 052	1 912	11 964	11 516		
Les autres coûts de 1 912 000 \$ comprennent:					
(000 \$)					
• Locaux fournis sans frais par Travaux publics					
1 639					
• Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor					
259					
• Emission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnement et Services					
14					

2. Besoins en personnel

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'œuvre dont les frais touchant le personnel (compte tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 77 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 13: Besoins en années-personnes par activité

Administration des relations de travail	Bureau de recherches sur les traitements	Budget des dépenses		
		1990-1991	Prévu	Réel
88	55	87	59	143
86	60	146	146	143

Tableau 14: Détails des besoins en personnel

Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor						Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Budget des dépenses			Échelle des traitements actuelle	1990-1991		
90-91	Prévu 89-90	Réel 88-89				
Gestion	7	7	7	59 000	132 700	81 913
Scientifique et professionnelle	6	6	6	24 255	120 100	63 598
Administration et service extérieur	61	60	60	15 669	73 032	47 372
Technique	5	5	7	15 415	70 474	37 162
Soutien administratif	56	57	59	15 452	45 299	27 751
Autres années-personnes						Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
Budget des dépenses			Échelle des traitements actuelle	1990-1991		
90-91	Prévu 89-90	Réel 88-89				
Niveaux supérieurs	11	11	10	42 500	158 800	94 327

* Par "année-personne", on entend le travail d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, le travail de trois personnes pendant une période de quatre mois chacune). Ces personnes peuvent faire partie du personnel régulier (affecté au Canada ou à l'étranger) en tant qu'employés permanents ou non permanents travaillant à plein temps ou à temps partiel, ou encore il peut s'agir d'employés saisonniers, d'occasionnels, d'employés nommés pour une période déterminée et d'autres catégories.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 12 montre, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Tableau 12: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel	Traitements et salaires	6 743	6 430	5 987
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 046	997	1 020
		7 789	7 427	7 007
Biens et services	Transports et communications	547	570	688
	Information	314	316	273
	Services professionnels et spéciaux	617	629	717
	Location	138	131	108
	Achat de services de réparation et d'entretien	72	74	142
	Services publics, fournitures et approvisionnements	193	147	134
	Autres subventions et paiements	356	350	—
		2 237	2 217	2 062
	Total des dépenses de fonctionnement	10 026	9 644	9 069
Capital		26	43	120
		10 052	9 687	9 189

Le tableau 11 fait état, au moyen de ces trois indicateurs, du rendement du Bureau de recherches sur les traitements pour 1988-1989, des prévisions pour 1989-1990 et du Budget des dépenses pour 1990-1991.

Tableau 11 : Indicateurs de rendement

Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Pages que comptent les rapports	3 000	2 500
Niveaux de classes professionnelles visés par les enquêtes	409	397
Éléments d'avantages faisant l'objet de rapports	19 836	6 345
		19 314

Comme certaines enquêtes ne sont menées que tous les deux ou trois ans, les indicateurs de rendement fluctuent énormément d'une année à l'autre. C'est ce qui explique la forte croissance du nombre d'éléments d'avantages prévus en 1989-1990.

certaines questions n'ont toujours pas été réglées avec les parties à la négociation. En outre, les difficultés éprouvées au chapitre de la dotation ont retardé l'instauration de systèmes internes. De plus, en raison d'une réduction des frais prévus au titre des déplacements et de l'impression, les années-personnes et les fonds utilisés par le Bureau de recherches sur les traitements ont été respectivement de 8 % et de 16 % moins élevés que prévu.

Données sur le rendement et justification des ressources

Voici les enquêtes sur la rémunération que le Bureau de recherches sur les traitements se propose de mener à la demande des parties à la négociation au cours de la prochaine année :

- Dans le cadre du programme d'enquêtes sur la rémunération, le Bureau publiera des données salariales applicables à environ 409 niveaux de classes professionnelles, et ce au moins une fois au cours de l'année financière.
- Les agents du Bureau de recherches sur les traitements établiront des rapports sur la fréquence et les caractéristiques d'environ 38 avantages sociaux et conditions de travail en vigueur dans le secteur des entreprises ainsi que dans les administrations provinciales et municipales.
- Outre le travail qu'il effectuera dans le cadre de son programme d'enquêtes normal, le Bureau de recherches sur les traitements publiera divers rapports spéciaux, procédera à diverses études de faisabilité par suite de changements apportés au régime de classification de la fonction publique et poursuivra ses travaux d'élaboration et de mise à jour. Parmi les rapports spéciaux, mentionnons ceux qui feront état des constatations des enquêtes sur les salaires et les avantages sociaux. La nouvelle enquête Entretien, Métiers et Services nécessitera également des ressources cette année.

La nature et la portée du programme d'enquêtes sur la rémunération établi par le Bureau de recherches sur les traitements tiennent aux besoins exprimés par les parties à la négociation dans la fonction publique. Le programme de base du Bureau diffère peu d'une année à l'autre, mais il demeure difficile de prévoir avec exactitude si les besoins des parties exigeront que de nouvelles enquêtes soient menées ou que des modifications soient apportées aux enquêtes existantes. Ce sont les fluctuations enregistrées d'une année à l'autre qui influent sur les besoins en matière de ressources.

Le Bureau de recherches sur les traitements dispose de diverses méthodes, tant officielles qu'officieuses, qui lui permettent de prévoir les besoins des parties et de connaître leurs réactions à l'égard de ses données (voir page 11). Ses gestionnaires ont à leur disposition une série d'indices de rendement, tels que les organismes visés par les enquêtes, les observations salariales déclarées et les demandes de renseignements traitées, qui leur sont utiles pour mesurer l'efficacité des opérations projet par projet. Il est plus difficile d'établir des mesures applicables à l'ensemble de l'organisme. Le Bureau de recherches sur les traitements publie sous forme de rapports les renseignements obtenus dans le cadre de ses programmes. Ces rapports, dont la présentation varie selon les besoins des parties, contiennent soit des données recueillies par voie d'enquête, soit des constatations tirées de recherches connexes. Le nombre de pages que comptent les rapports de même que les mesures liées au nombre de niveaux de classes professionnelles et le nombre d'avantages étudiés peuvent donc donner une bonne idée des données requises par l'utilisateur ainsi que des ressources nécessaires pour fournir le niveau de service désiré.

B. Bureau de recherches sur les traitements

Objectif

Recueillir et publier des données à jour sur la rémunération, avant tout pour aider les parties à la négociation collective.

Description

Le Bureau de recherches sur les traitements effectue des recherches et des enquêtes sur les taux de rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail qui ont trait aux unités de fonctionnaires auxquelles s'applique le régime de négociation établi par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Il procède aussi à des travaux similaires dans le cas de certains groupes exclus de ce régime.

Sommaire des ressources

Le Bureau de recherches sur les traitements représente 39 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1990-1991. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux correspondent à 79 % du budget de fonctionnement du Bureau.

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Bureau de recherches sur les traitements					
3 934	60	3 743	59	3 176	55

Tableau 10: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)							
		1988-1989		Budget principal		Différence	
		Réel	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Bureau de recherches sur les traitements							
3 176	55	3 779	60	(603)	(5)		

Explication de la différence: Les dépenses du Bureau de recherches sur les traitements découlent principalement des salaires ainsi que des dépenses engagées au titre des enquêtes et de l'établissement des rapports. L'enquête Entretien, Métiers et Services a été retardée du au fait que

Le tableau 8 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1990-1991.

Tableau 8 : Charge de travail constituée d'autres affaires

Budget des dépenses 1990-1991	Pévvu ⁽¹⁾ 1989-1990	Réel 1988-1989
Bureaux de conciliation	5	3
Commissions d'arbitrage	19	12
Conciliation/Médiation	20	53 ⁽²⁾
Médiation plaintes/griets	20	—
Examen — Exclusion de personnes occupant un poste de direction ou de confiance	20	1

(1) D'après l'état des négociations.

(2) Comprend les nominations effectuées à l'égard de chacune des 27 unités visées par les négociations menées entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor en vue de la signature d'une convention cadre.

La Commission a établi le coût moyen du traitement des différentes affaires qui requièrent la participation de ses membres à temps partiel et des spécialistes de l'extérieur, et elle se sert de ces chiffres pour déterminer les ressources financières dont elle aura besoin pour assumer la charge de travail prévue. Ces ressources, jointes aux ressources humaines et financières non discrétionnaires dont ont besoin les commissaires à plein temps, représentent environ 30 % du budget de l'Administration des relations de travail.

Le reste des ressources est consacré aux services de soutien nécessaires aux opérations de la Commission. Ceux-ci comprennent les bureaux du secrétaire-greffier et de l'avocat général, les services de médiation et d'administration. L'administration offre ses services tant à l'Administration des relations de travail qu'au Bureau de recherches sur les traitements et, en grande partie, les dépenses qui y sont imputables représentent des frais généraux obligatoires. Elle se compose des services du personnel et des finances, des services administratifs et de la bibliothèque.

Le tableau 7, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griefs.

Habituellement, la Commission met au rôle six à huit affaires par semaine et par grand centre. Celles-ci sont entendues les unes après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt, de sorte qu'un grand nombre d'affaires mises au rôle pour être entendues sont réglées ou retirées pendant ou avant l'audience. Bien que le nombre d'audiences ait diminué, un plus grand nombre d'affaires ont été réglées grâce à cette nouvelle méthode.

La Commission est maintenant en mesure de mettre les affaires au rôle au fur et à mesure qu'elle en est saisie et de les entendre dans un délai de trois à quatre mois. Mais que les affaires soient entendues, réglées ou retirées, le travail lié à leur traitement (correspondance, réservation des salles d'audience, rédaction des décisions) reste le même.

Tableau 7: Charge de travail en audiences d'arbitrage de griefs

	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu ⁽¹⁾ 1989-1990	Réel 1988-1989
Audiences mises au rôle	1 000	900	757
Audiences tenues	300	275	400
(nombre de jours)	(350)	(325)	(380)

(1) D'après les chiffres des six premiers mois de 1989-1990.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie tient aux requêtes, aux litiges et aux plaintes qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Le tableau 8 présente certaines données à ce sujet. La fréquence à laquelle la Commission est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les conditions de travail. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné qu'il est difficile de déterminer d'avance la demande de services, la Commission se fonde sur son expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin. De même, dans le cas des renvois et des plaintes fondés sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et à prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.

(en milliers de dollars)		1988-1989				
		Réel	Budget principal	Différence		
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Administration des relations de travail	6 013	88	5 700	89	313	(1)

Explication de la différence: Les dépenses de l'Administration des relations de travail se composent surtout des salaires et des dépenses découlant de l'application de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Comme les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux ont été plus élevés que prévu et que la Commission a fourni des services spécialisés de conciliation à l'Alliance de la Fonction publique du Canada et au Conseil du Trésor, les dépenses réelles ont dépassé de 5 % les dépenses prévues. Ces dépenses supplémentaires ont été compensées par la non-utilisation de fonds au Bureau de recherches sur les traitements (voir pages 16 et 17).

Données sur le rendement et justification des ressources

Le tableau 6 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1985-1986 à 1989-1990.

Tableau 6: Grilets renvoyés à l'arbitrage

					(1) Réal	(2) Prév
Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées	1989-1990	1988-1989
	725 ⁽¹⁾	1 250 ⁽²⁾	1 975 ⁽²⁾	1 200 ⁽²⁾	824	824
					1 036	1 860
					1 768	944
					624	723
					850	935
					705	1 555
					1 575	1 555

A. Administration des relations de travail

Objectif

Appliquer avec justice et équité la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Description

La Commission des relations de travail est un tribunal quasi judiciaire institué par la loi et chargé d'appliquer la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Son mandat de tierce partie impartiale consiste à régler, en apportant son aide ou en rendant des décisions, les différends découlant de la négociation, de l'application ou de l'interprétation des conventions collectives, de l'imposition de mesures disciplinaires et de toute autre procédure prévue par la Loi.

La Commission fournit également des locaux et des services de soutien administratif au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants de l'employeur et des employés dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation groupe par groupe.

Sommaire des ressources

L'Administration des relations de travail représente 61 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1990-1991. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux représentent 76 % du budget de cette activité.

Tableau 4 : Sommaire des ressources par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1990-1991	1989-1990	1988-1989
		\$	A-P	\$
		A-P		A-P
Administration des relations de travail	6 118	86	5 944	87
	6 013	88		

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

En 1988-1989 et en 1989-1990, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entendait prendre les initiatives suivantes:

- augmenter la charge de travail des commissaires à plein temps;
- faire davantage appel aux commissaires à temps partiel;
- adopter, après consultation avec les parties, une nouvelle méthode de mise au rôle ainsi qu'une procédure de contrôle des affaires entendues.

Dans le cadre de ces initiatives, la Commission a réalisé ce qui suit:

- En raison de l'augmentation de la charge de travail des commissaires à plein temps, de même le nombre d'audiences tenues depuis l'année financière 1987-1988 s'est accru de 67 %.

- L'augmentation de la charge de travail des commissaires à plein temps, de même que l'instauration d'une méthode plus efficace de mise au rôle des affaires, qui est entrée intégralement en vigueur à l'automne de 1988, ont donné lieu à une réduction importante de l'arrêré des affaires, de sorte que la Commission n'a pas eu à recourir aux commissaires à temps partiel autant qu'elle l'entendait.

- À l'heure actuelle, grâce à l'efficacité de cette nouvelle méthode, la Commission est en mesure de mettre les affaires au rôle au fur et à mesure qu'elle en est saisie et de les entendre dans un délai de trois à quatre mois et ce, bien que sa charge de travail continue d'augmenter.

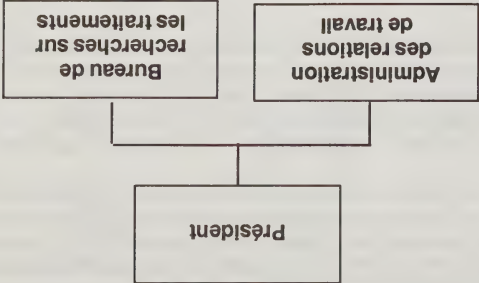
E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

Le programme d'enquêtes du Bureau de recherches sur les traitements est directement déterminé par les besoins des parties à la négociation collective et, dans le cas des classes d'employés non représentées ou exclus de la négociation collective, par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces besoins sont formulés par le Comité consultatif de recherches sur les traitements et ses divers comités techniques. La réaction des parties revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit de déterminer l'efficacité du Programme. Ces réactions sont continuellement portées à la connaissance du Bureau par les parties elles-mêmes. De plus, le programme d'activités du Bureau de recherches sur les traitements est régulièrement évalué par un tiers indépendant. Une telle évaluation est prévue pour 1991-1992, et les résultats en seront publiés dans la Partie III du Budget des dépenses de 1992-1993.

Tableau 3: Affection des ressources selon la structure de l'organisation et les activités pour 1990-1991 (en milliers de dollars)

Total des
activités



Administration des relations
de travail

Bureau de recherches sur
les traitements

6 118	3 934	10 052
86	60	146

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. On prévoit que la sécurité d'emploi, la sous-traitance, les questions liées à la sécurité et à la santé de même que l'initiation constitueront les principaux points qui influenceront sur la négociation collective.

2. Initiatives

Aucune nouvelle initiative n'est prévue pour 1990-1991.

2. Mandat

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficience les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie IV du Code canadien du travail qui portent sur l'hygiène et la sécurité professionnelle et qui s'appliquent à la fonction publique.

Le Bureau de recherches sur les traitements, fondé en 1957, procède à des enquêtes sur les taux de rémunération et les conditions de travail en vigueur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, afin d'aider à déterminer les conditions de travail dans la fonction publique. Depuis l'adoption, en 1967, de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, les postes qui avaient été établis pour le Bureau dans l'ancienne structure administrative ont été transférés à la Commission.

3. Objectif du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique, et procurer à ces parties des renseignements sur les taux de rémunération et autres conditions d'emploi au Canada.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: La Commission des relations de travail dans la fonction publique compte deux composantes, soit l'Administration des relations de travail et le Bureau de recherches sur les traitements. Ces sphères d'activité sont décrites plus loin dans la section II, Analyse par activité (voir pages 12 et 16).

Organisation: La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission des relations de travail dans la fonction publique et a l'entière responsabilité des deux secteurs d'activité de cet organisme. Le directeur exécutif du Bureau de recherches sur les traitements rend compte directement au président des diverses activités de son secteur. Le président est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, qui est le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

Tableau 2 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)				
1988-1989				
	Réel	Budget principal	Différence	
Administration des relations de travail	6 013	5 700	313	
Bureau de recherches sur les traitements	3 176	3 779	(603)	
Total	9 189	9 479	(290)	
Années-personnes*: Contrôlées par le CT	133	139	(6)	
	10	10	—	
Autres	143	149	(6)	

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 20.

Explication de la différence: La non-utilisation de ressources attribuable aux retards dans la dotation et aux difficultés liées à la tenue de l'enquête Entretien, Métiers et Services a été quelque peu compensée par la prestation des services spéciaux de conciliation dont ont bénéficié l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor, de sorte que les années-personnes et les fonds utilisés ont été respectivement de 4 % et de 3 % moins élevés que prévu.

C. Données de base

1. Introduction

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Elle constitue un ministère au sens de la Loi sur l'administration financière et est désignée comme un employeur distinct.

Il existe 161 unités de négociation formées d'environ 206 000 employés au total et pour lesquelles 25 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs. Soixante-dix-huit de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 83 autres unités relèvent de 11 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national de recherches, le Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes(1), et l'Office national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent quand même se prévaloir des procédures de redressement qui relèvent de la compétence de la Commission.

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.

Explication de la différence: Les besoins financiers de 1990-1991 excèdent de 3,8 %, soit de 365 000 \$, les dépenses prévues pour 1989-1990. Cette hausse est surtout attribuable à ce qui suit:

•	Augmentation des traitements et des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	293 000 \$
•	Mesures de restriction générales (plan quinquennal de réduction)	(182 000)
•	Enquête Entretien, Métiers et Services	100 000
•	Augmentation de la charge de travail au chapitre des affaires renvoyées à la Commission	84 000
•	Pan d'information de gestion	<u>70 000</u>
		365 000 \$

B. Rendement récent
1. Points saillants

- La Commission a assuré des services de conciliation à l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et au Conseil du Trésor, qui négociaient pour la compte de 27 unités regroupées à cinq tables de négociation et représentant environ 140 000 employés au total. L'entente de principe sur laquelle ces négociations ont débouché a été ratifiée par 24 unités de négociation représentant plus de 135 000 employés.

- Le Bureau de recherches sur les traitements, de concert avec les membres du Comité consultatif de recherches sur les traitements, a élaboré une nouvelle méthode de maintien et d'établissement des échantillons d'enquête. Cette méthode servira de base à l'établissement des nouveaux échantillons et au maintien des échantillons existants. Les agents du Bureau de recherches sur les traitements établissent actuellement l'échantillon de l'enquête Entretien, Métiers et Services à partir de cette méthode et se préparent à effectuer le travail sur place dans le cadre de cette enquête.

Section I

Aperçu du Programme

- A. Plans pour 1990-1991
- 1. Points saillants

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Son mandat est demeuré fondamentalement le même au cours de l'année. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. Dans l'ensemble, celles-ci continuent d'accepter le principe directeur selon lequel elle doit les aider à régler leurs différends aussi près que possible de la source du problème. En 1990-1991, son objectif principal consistera encore à continuer de fournir les services requis sans tarder et avec efficacité.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Différence	Détails à la page
Administration des relations de travail	6 118	5 944	174
	3 934	3 743	191
	10 052	9 687	365
Bureau de recherches sur les traitements			
			12
			16
Années-personnes*: Contrôles par le CT	135	135	—
	11	11	—
	146	146	—

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 20.

(en milliers de dollars)	Années- personnes				Total	Budget principal 1989-1990
	Budget principal 1990-1991	Budgétaire	Fonction- nement	Dépenses en capital		
Administration des relations de travail	75	6 092	26	6 118	5 944	
Bureau de recherches sur les traitements	60	3 934	—	3 934	3 743	
Années-personnes autorisées en 1989-1990	135	10 026	26	10 052	9 687	

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 20.

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
25 (L)	Commission des relations de travail dans la fonction publique	8 492 000	8 492 000	8 168 966
	Dépenses du Programme			
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	987 000	1 020 000	1 020 000
	Total du Programme — Budgétaire	9 479 000	9 512 000	9 188 966

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
3 5 (L)	Commission des relations de travail dans la fonction publique Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 006	8 690
		1 046	997
		10 052	9 687
		Total de l'organisme	

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991
3 5	Commission des relations de travail dans la fonction publique Commission des relations de travail dans la fonction publique — Dépenses du Programme	9 006 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-1991	6
----	----------------------	---

B.	1. Points saillants	6
----	---------------------	---

	2. Sommaire des besoins financiers	6
--	------------------------------------	---

B.	Rendement récent	7
----	------------------	---

	1. Points saillants	7
--	---------------------	---

	2. Examen des résultats financiers	8
--	------------------------------------	---

C.	Données de base	8
----	-----------------	---

	1. Introduction	8
--	-----------------	---

	2. Mandat	9
--	-----------	---

	3. Objectif du Programme	9
--	--------------------------	---

	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	9
--	--	---

D.	Perspective de planification	10
----	------------------------------	----

	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	10
--	--	----

	2. Initiatives	10
--	----------------	----

	3. Etat des initiatives annoncées antérieurement	11
--	--	----

	Efficacité du Programme	11
--	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Administration des relations de travail	12
B.	Bureau de recherches sur les traitements	16

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	19
	1. Besoins financiers par article	19
	2. Besoins en personnel	20
	3. Coût net du Programme	21

Index

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada

Approvisionnement et Services Canada

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-35

ISBN 0-660-55600-6

Commission des
relations de travail
dans la Fonction
publique

Budget
des dépenses
1990-1991

Partie III
Plan de dépenses



CA1
FN
-E 77

Public Works Canada



1990-91 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-60

ISBN 0-660-55621-9

1990-91 Estimates

Part III

Public Works Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that a revised Program/Activity Structure was introduced in 1989-90. Explanations and details can be found in the Departmental Overview "Change in Program/Activity Structure" sub section page 1-9 and 1-10.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1

Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada is responsible for the government's office and other real property needs. It offers expert advice and services in the provision, management, operation and disposal of federal real property at market-based rates. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department has focused its responsibilities around two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the administration, charge and control of the federal government's general purpose office accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, locks, dams, and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department is responsible for providing to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services); real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, and acquisition and disposal); and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

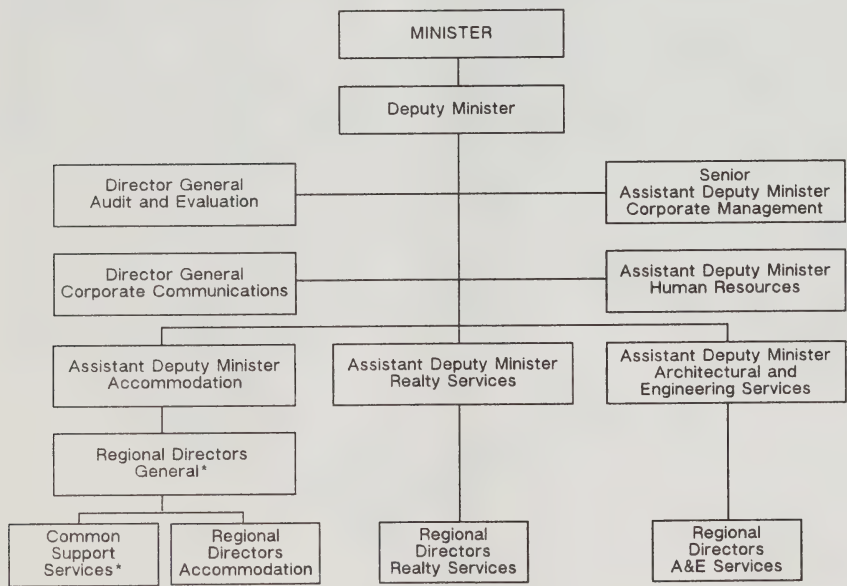
The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to maximize value for money within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Government Harbours and Piers Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, and the Trans-Canada Highway Act.

Departmental Organization and Programs

Organizational Structure: The departmental organizational structure provides for seven senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional directors general and the product line regional directors.

Figure 1: Organization of Public Works Canada



*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Assistant Deputy Minister, Accommodation, is organizationally responsible for these regional activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

Most of the activities of the Department are carried out through the six regional offices located in Halifax, Montréal, Ottawa-Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Yellowknife and Whitehorse. See Figure 2 for a map of the regions.

Figure 2: Regions of Public Works Canada



Index:

- 1 - Atlantic Region
- 2 - Quebec Region
- 3 - National Capital Region
- 4 - Ontario Region
- 5 - Western Region
- 6 - Pacific Region

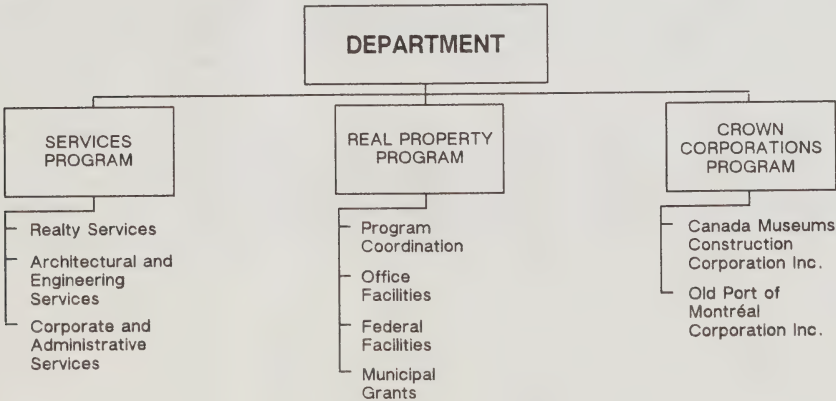
Program Structure: A revised program/activity structure was introduced for 1989-90. This structure clarified program accountabilities and established an operating framework which promoted business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

Services Program: provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by other government departments, agencies and the Public Works Real Property Program. These services are charged at full market rates with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are engaged directly in the management of the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program reflecting the "buyer/seller" relationship.

Crown Corporations Program: makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. and the Canada Museums Construction Corporation Inc., providing for the acquisition, management, operation and disposal of specific lands and facilities in accordance with management agreements approved by the Governor in Council. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



Funding Structure: The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of Realty and Architectural and Engineering Services to clients. The operating loss in 1990-91 is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Department is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.
- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and the dry dock subsidy).
- The Crown Corporations Program is funded through separate payment votes for each corporation to cover both operating and capital expenditures.

Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1990–91:

Planned Environment: Public Works intends to operate within a unified and planned environment to provide a framework for overall decision making and the required flexibility for effective operations, client satisfaction, and creative problem solving. The Five-Year Corporate Plan will continue to map out the Department's long-term direction and will lead the development of other corporate and branch plans (see page 2–6).

Human Resource Management: Public Works intends to stress the effective management of its human resources in 1990–91 and to ensure that its employees can demonstrate the skills, confidence and commitment required from the Department as a government service agency in the 1990s (see page 2–6).

Cost-Effective Services: The Department will emphasize the provision of cost-effective services to clients, giving the best value-for-money in service delivery and providing high levels of client satisfaction. A major workload/resource review study in the Realty Services Branch will continue throughout 1990–91 (see page 2–6).

Management of the Public Works Revolving Fund: The Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that Service Branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good business practices and the costs of being a department of government (see page 2–6).

Strategic Information Technology Plan: The Department will be reviewing the status of its current informatics systems and taking the first steps toward developing a strategic framework for their amendment, operation and improvement. This framework will position Public Works to take advantage of the new processing and communications technologies (see pages 2–6 and 2–17).

The Productive Work Environment: A priority of the Department will be the delivery of a productive work environment for our tenants. This initiative will integrate a number of elements including: a revised policy framework for office accommodation; operating targets for the office environment to respond to indoor air quality; employee comfort and levels of service; and the provision of employee amenities (see pages 3–8, 3–9, 3–15, 3–18, 3–21, 3–24, 3–25, 3–28, 3–27 and 3–28).

Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of \$1.2 billion in 1990-91. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	41,474	59,910	(18,436)	(30.8)	2-7
Real Property Program	1,142,380	1,114,439	27,941	2.5	3-10
Crown Corporations	33,871	42,521	(8,650)	(20.3)	4-6
Net expenditures	1,217,725	1,216,870	855	0.1	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P-Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

Figure 5: 1990-91 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program

	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Minister	1,402	20					1,402	20
Deputy Minister	2,390	34					2,390	34
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management	37,284	285					37,284	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation	52,696	917	1,372,331	240	33,871		1,458,898	1,157
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	920,476	2,300					920,476	2,300
Assistant Deputy Minister, Realty Services	661,800	3,842					661,800	3,842
Assistant Deputy Minister, Human Resources	9,068	129					9,068	129
Director General, Audit and Evaluation	3,766	35					3,766	35
Director General, Corporate Communications	2,101	18					2,101	18
Gross Expenditures	1,690,983	7,580	1,372,331	240	33,871	--	3,097,185	7,820
Less: Revenues/Recoveries	1,649,509	--	229,951	--	--	--	1,879,460	--
Total Net Expenditures	41,474	7,580	1,142,380	240	33,871	--	1,217,725	7,820

Change in Program/Activity Structure

As noted in the Preface, a revised Program/Activity structure was introduced in 1989–90. The new structure responds to the Department's desire to:

- simplify the structure by reducing the number of activities in order to provide more concise and meaningful information;
- reflect the April 1986 departmental reorganization and revised accountabilities, with the major change being the accountability for all real property functions under a single Assistant Deputy Minister, Accommodation;
- identify more clearly within the Department the custodial/management "buyer" role from that of "seller" of services by establishing two key programs: Real Property (as buyer) and Services (as seller); and
- reflect more clearly the role of Public Works with respect to Real Property Management.

The principal changes to the structure are described as follows:

- consolidation of the five current Services Program activities into three: Realty Services (comprised of the former Real Estate Services and Realty Management Services activities), Architectural and Engineering Services (comprised of the former Architectural and Engineering Services and Dredging and Fleet Services activities), and the Corporate and Administrative Services activity (unchanged);
- consolidation of the four existing appropriated programs (Accommodation, Government Realty Assets Support, Marine Transportation and Related Engineering Works, and Land Transportation and Other Engineering Works) comprised of seventeen activities, into a single program, Real Property, comprised of four activities; and
- aggregation of the Crown Corporations activities currently displayed under the Accommodation and Government Realty Assets Support Programs into a single Crown Corporations Program.

Figure 6 shows the relationship between the "previous" structure and "new" structure introduced in 1989–90 for fiscal year 1988–89 actual expenditures.

Figure 6: Crosswalk Based on 1988-89 Actual Expenditures

(thousands of dollars)		Previous Structure		New Structure	
		P-Y	\$	P-Y	\$
SERVICES PROGRAM				SERVICES PROGRAM	
Real Estate Services	343	(7,778)	-A	Realty Services	4,043 (16,231) -A
Realty Management Services	3,700	(8,453)	-A	Architectural & Engineering Services	2,458 (2,195) -B
Architectural & Engineering Services	2,286	(2,544)	-B	Corporate & Administrative Services	1,618 100,275 -C
Dredging & Fleet Services	172	349	-B	Net operating (Profit) Loss	81,849
Corporate & Administrative Services	1,618	100,275	-C	Working Capital and other changes	(17,773)
Net operating (Profit) Loss		81,849		Authority used	8,119 64,076
Working Capital and other changes		(17,773)			
Authority used	8,119	64,076			
ACCOMMODATION PROGRAM				REAL PROPERTY PROGRAM	
Assets Provision & Improvements		152,911	-D	Program Coordination	200 31,193
Crown Properties		95,219	-D	Office Facilities	542,616
Leased Properties		308,369	-D	Federal Facilities	220,978
Lease-Purchase Properties		105,295	-D	Municipal Grants	296,449
Program Planning & Control	171	23,041	-D	TOTAL	200 1,091,236 -D
Canada Museums Construction Corporation Inc.		67,959	-E		
TOTAL	171	752,794			
GOVERNMENT REALTY ASSETS SUPPORT PROGRAM				REAL PROPERTY PROGRAM	
Federal Land Development & Management	9	39,859	-D	Program Coordination	200 31,193
Design, Construction & Realty Technology	2	5,926	-D	Office Facilities	542,616
Emergency Preparedness	11	1,037	-D	Federal Facilities	220,978
Municipal Grants	2	296,483	-D	Municipal Grants	296,449
Crown Corporations		12,752	-F	TOTAL	200 1,091,236 -D
TOTAL	24	356,057			
MARINE TRANSPORTATION and RELATED ENGINEERING WORKS PROGRAM				REAL PROPERTY PROGRAM	
Locks and Dams		2,676	-D	Program Coordination	200 31,193
Dry Docks		6,183	-D	Office Facilities	542,616
Program Planning & Control	2	250	-D	Federal Facilities	220,978
TOTAL	2	9,109		Municipal Grants	296,449
LAND TRANSPORTATION and OTHER ENGINEERING WORKS PROGRAM				TOTAL	200 1,091,236 -D
Highway Systems		49,628	-D		
Bridges and Other Engineering Works		4,183	-D		
Program Planning & Control	3	176	-D		
TOTAL	3	53,987			
LAND TRANSPORTATION and OTHER ENGINEERING WORKS PROGRAM				CROWN CORPORATIONS PROGRAM	
Highway Systems		49,628	-D	Canada Museums Construction Corporation Inc.	67,959 -E
Bridges and Other Engineering Works		4,183	-D	Crown Corporations	12,752 -F
Program Planning & Control	3	176	-D	TOTAL	-- 80,711
TOTAL	3	53,987			
TOTAL DEPARTMENT				TOTAL DEPARTMENT	
	8,319	1,236,023			
	8,319	1,236,023			

Services Program

**1990-91
Expenditure Plan**

Table of Contents – Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990–91	2–4
B.	Use of 1988–89 Authorities	2–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990–91	
1.	Highlights	2–6
2.	Summary of Financial Requirements	2–7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2–9
2.	Review of Financial Performance	2–10
C.	Background	
1.	Introduction	2–12
2.	Mandate	2–12
3.	Program Objective	2–12
4.	Program Organization for Delivery	2–13
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2–16
2.	Initiatives	2–17
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2–17
E.	Program Effectiveness	2–19

Section II

Analysis by Activity

A.	Realty Services	2–20
B.	Architectural and Engineering Services	2–24
C.	Corporate and Administrative Services	2–28

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2–32
2.	Personnel Requirements	2–33
3.	Capital Expenditures	2–36
4.	Revolving Fund Financial Statements	2–37
5.	Estimated Net Cost of Program	2–38
6.	Market-Based Rate Structure – Services	2–39
7.	Index	2–41

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
Services Program			
1	Public Works Revolving Fund		
	- Operating loss	31,400	30,150
(S)	Public Works Revolving Fund	10,025	14,900
(S)	Minister of Public Works		
	- Salary and motor car allowance	49	48
Total Program		41,474	45,098

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
Services Program		
1	Services - Public Works Revolving Fund	
	- Operating loss	31,400,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates					1989-90 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,842	659,800	2,000	688,494	(26,694)	(21,850)
Architectural and Engineering Services	2,300	913,676	6,800	942,915	(22,439)	(23,535)
Corporate and Administrative Services	1,427	100,293	8,414	18,100	90,607	90,483
	7,569	1,673,769	17,214	1,649,509	41,474	45,098
1989-90 Authorized Person-Years	8,111					

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Services Program				
(S)	Public Works Revolving Fund	--	--	
	Available from Previous Years	--	343,673,360	
	Adjustments, Warrants and Transfers	--	16,571,268	
Total Program - Budgetary		--	360,244,628	64,076,375

Section I Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

For 1990-91, the following goals have been established for the Services Program:

- to operate a unified and planned environment embracing an overall decision-making framework that is flexible enough to conduct effective operations, client satisfaction, and creative problem solving;
- to ensure the effective management of the Departments human resources by instilling in Public Works employees the skills, confidence and commitment necessary to carry out departmental services required through the 1990s;
- to provide cost-effective services to clients, giving the best value-for-money in service delivery and providing high levels of client satisfaction (see page 2-17);
- to effectively manage the Services Program Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that Service Branches target profitability levels are met and that overhead costs are kept to a minimum level consistent with good business practices and the costs of being a government department (see page 2-16 for details of the program's financing structure);
- to develop long-range business strategies for the growth and development of Realty Services. To establish its business credibility, Realty will continue to emphasize client satisfaction and will develop modern management practices (see page 2-17);
- to review the status of the current informatics systems and to take steps toward developing a strategic framework for their amendment, operation and improvement in order to improve systems efficiencies and to position Public Works to take advantage of the new processing and communications technologies (see page 2-17); and
- to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to ensure that clients are satisfied with the services of the Branch by providing quality products which are consistent with the Branches professional responsibility.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91			Forecast 1989-90			For Details See Page
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	
Realty Services	661,800	688,494	(26,694)	638,990	660,597	(21,607)	2-20
Architectural and Engineering Services	920,476	942,915	(22,439)	957,285	974,491	(17,206)	2-24
Corporate and Administrative Services	108,707	18,100	90,607	116,823	18,100	98,723	2-28
Total Program	1,690,983	1,649,509	41,474	1,713,098	1,653,188	59,910	
Person-Years: Controlled by TB			7,569			7,748	
Other			11			11	
			7,580			7,759	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change
Total Program	41,474	59,910	(18,436)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1990-91 are \$18.4 million or 30.8% less than the 1989-90 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Realty Services:	
- increase to cover inflation on salaries and wages offset by a reduction of 49 person-years and the related payroll costs;	8.1
- increase in overhead related operating requirements offset by one-time costs applicable to 1989-90 only;	1.0
- increase in revenue from service fees primarily attributable to the generation of leasing fees and the development of asset management plans; and	(13.7)
- decrease due to reduced capital expenditure requirements for systems-related activities.	(0.5)

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Architectural and Engineering Services: <ul style="list-style-type: none"> - increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages and other costs associated with the year-over-year change in person-year (49) requirements; 13.7 - decrease in overhead operating requirements; (0.6) - increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and (21.3) - increase in capital expenditure requirements for acquisitions deferred from 1989-90 to 1990-91. 3.0 ● Corporate and Administrative Services: <ul style="list-style-type: none"> - net decrease in salaries and wages as a result of a year-over-year change in person-years (179), offset by an increase to cover payroll inflation costs; (1.3) - decrease in operating requirements primarily related to one-time costs applicable to 1989-90 only; and (9.6) - increase in capital expenditure requirements associated with the implementation of an Office Communications System. 2.8 	

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1989, is \$14.8 million more than the 1989-90 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4). The current forecast indicates an increased Operating Loss of approximately \$17.8 million and reduced capital acquisition expenditures of \$3.0 million for a net total forecast deficit increase of \$14.8 million. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● loss of revenue fees as a result of the transfer of responsibility for Goose Bay, Newfoundland, to National Defence, and reduced client workload demands primarily in the Architectural and Engineering Services activity; 11.6 ● increased operational costs for extraordinary expenses such as litigations and claims, additional operating and maintenance costs of computer equipment and previous-year unbillable project charges, offset by reduced salary costs associated with a person-year underutilization; and 6.2 ● reduced capital costs for the dredge fleet replacement plan and for computer equipment acquisitions. (3.0) 	

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1988-89 include:

- response to clients' demands for services by entering into Specific Service Agreements and Memoranda of Understanding;
- implementation of further enhancements to the fiscal accounting, reporting and control aspects of the computer-based financial management system;
- development of a simplified Project Delivery System which can now be applied to a broader range of projects;
- publication of a Market-based Charging Manual for clients' use and briefings provided across the country;
- completion by the Architectural and Engineering Services Branch of a Make or Buy study for Dredging and Fleet Services which resulted in a core fleet of 12 dredges and contracting-out of about two-thirds of dredging services;
- the consolidation and expansion of Architectural and Engineering Services (A&ES) to include a small dedicated unit transferred from the Canadian International Development Agency with agreements for A&ES signed with National Defence and, with Communications; and
- completion of a system to implement market-based charging with all clients for a full range of service.

2. Review of Financial Performance

The 1988-89 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 – Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1988-89 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	214,249	265,064	(50,815)
Architectural and Engineering Services	154,884	182,229	(27,345)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	369,133	447,293	(78,160)
Operating Expenses:			
Realty Services	196,304	196,637	(333)
Architectural and Engineering Services	150,080	157,831	(7,751)
Total Expenses (Excluding Disbursements)	346,384	354,468	(8,084)
Operating Contribution	(22,749)	(92,825)	70,076
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	110,336	97,469	12,867
Other Recoveries	13,300	18,100	4,800
	74,287	(13,456)	87,743
Depreciation Expense	7,562	--	7,562
Net Operating (Profit) Loss	81,849	(13,456)	95,305
Person-Years: Controlled by TB	8,119	8,361	(242)
Other	--	--	--
	8,119	8,361	(242)
Capital Acquisitions (for information only)	15,402	13,456	1,946

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$95.3 million more than the Main Estimates. Human resource utilization was 8,119 person-years or 2.9% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

- Realty Services:
 - net increase in operating expenses comprising increased operational requirements, offset by a reduction in payroll costs (see page 2-22); and

Increase
(Decrease)
\$ Millions

(0.3)

	Increase (Decrease) \$ Millions
– shortfall in revenue fees (refer to page 2-22).	50.8
• Architectural and Engineering Services:	
– increase in operational expenses to cover claims and other unbillable expenses, offset by a decrease in payroll costs (see page 2-26); and	(7.8)
– decrease in revenue fees due to reduced client workload demands (see page 2-26).	27.3
• Corporate and Administrative Services:	
– increased payroll costs and operational expenses (see page 2-30); and	12.9
– shortfall in cost re-allocation resulting from a revised mode of calculation (see page 2-30).	4.8
• Depreciation Expense:	
– allowance for depreciation expense not provided for in the 1988-89 Main Estimates.	7.6

Figure 4: 1988-89 Financial Performance – Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Net Operating (Profit) Loss	81,849	(13,456)	95,305
Less: Depreciation	7,562	--	7,562
Operating Use (Source) of Funds	74,287	(13,456)	87,743
Capital Acquisitions	15,402	13,456	1,946
Change in Working Capital	(53,269)	--	(53,269)
Other Items	27,656	--	27,656
Authority Used	64,076	--	64,076

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1988-89 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits not previously charged to the Fund. The 1988-89 Main Estimates operating expense level was formulated on the basis of direct operating costs plus occupancy costs.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and serving a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules A and B of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule C of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program provides a wide range of professional and technical services in the architectural, engineering and realty fields, responding to requirements of federal government departments, agencies, Crown corporations and other levels of government. The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act (sections 8 and 9) sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

As the Services Program includes the corporate and administrative services for the Department, these services are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

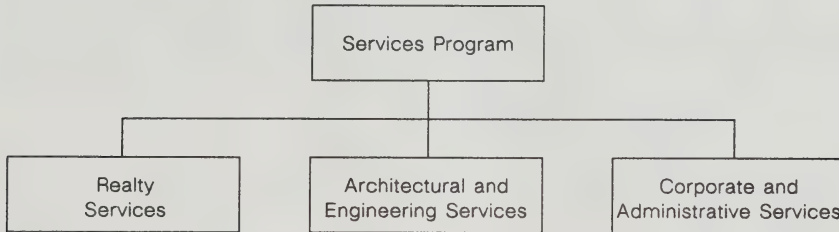
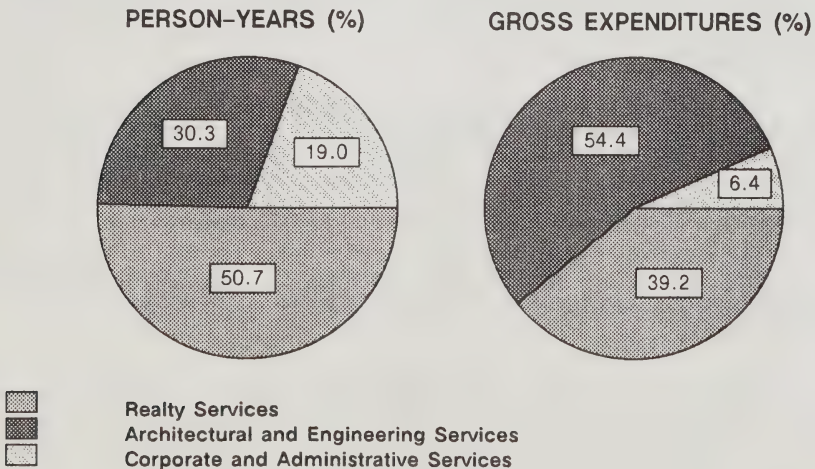


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 50.7% of the Services Program person-years and 39.2% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 30.3% of the Services person-years and 54.4% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 19.0% of the person-years and 6.4% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1990-91 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is described as follows.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the six Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the six Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Assistant Deputy Minister, Accommodation is organizationally responsible, through the Regional Directors General, for ensuring that common support services are provided in the regions in accordance with signed agreements with the accountable managers at Headquarters.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audit plans and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1990-91 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)							
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$ P-Y
Minister					1,402	20	1,402 20
Deputy Minister					2,390	34	2,390 34
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management					37,284	285	37,284 285
Assistant Deputy Minister, Accommodation					52,696	917	52,696 917
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			920,476	2,300			920,476 2,300
Assistant Deputy Minister, Realty Services	661,800	3,842					661,800 3,842
Assistant Deputy Minister, Human Resources					9,068	129	9,068 129
Director General, Audit and Evaluation					3,766	35	3,766 35
Director General, Corporate Communications					2,101	18	2,101 18
Gross	661,800	3,842	920,476	2,300	108,707	1,438	1,690,983 7,580
Less: Revenues	688,494		942,915		18,100		1,649,509
Total Net Program	(26,694)	3,842	(22,439)	2,300	90,607	1,438	41,474 7,580

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1990-91:

Program Financing: Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2-39. The Program operates under the following financial authorities:

Vote 1 – Public Works Revolving Fund – Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote S (Statutory) – Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including Capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department.

Vote S (Statutory) – Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Client Relationships: Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

Relationship with Canada Post Corporation: Public Works will continue to provide Canada Post Corporation with property management, real estate and facilities maintenance services in accordance with the terms and conditions of the agreement in order to meet the Corporation's realty requirements.

Federal Government Restraint: The impact of the federal government's restraint programs can be seen in the changing demands made by custodians (owners) of the Public Works Services Program. There is a reduced demand for new building projects and a subsequent reduction in demand for Architectural and Engineering Services. An increased emphasis on the maintenance and repairs of existing buildings and increased leasing activity may lead to greater demands for realty services.

Optionality for PWC Realty Services: By a decision of the Treasury Board on July 26, 1989, related to Real Property Contracting Policy, custodian departments were given "the option of obtaining operations, maintenance, and construction services which do not require Public Works architectural and engineering services either through contracting directly with the private sector or through the appropriate common service organization." This statement of optionality applies to the majority of services offered by Realty Services. It will increase Realty's marketing efforts and will put renewed stress on the provision of cost-effective services to clients. Memoranda of Understanding will be developed or updated with existing and new clients to ensure the maintenance of the client base.

2. Initiatives

The following major initiatives will affect the operations of the Services Program:

Information Management Strategy: The Department has begun a process for the development of a strategic plan for the management of its information technology. This plan will facilitate the integration of departmental information systems and will improve the Services Program's responsiveness in areas such as client billing and reporting.

Most Efficient Organization: The Services Program is continuing to pursue its efforts to realize its most efficient organizational form and to provide the best value for money to its clients. A major Workload/Resource Review will be ongoing in the realty area during the year.

Effective Planning: The Services Program will make an extensive use of planning tools to provide a "surprise-free" environment and the best possible communication among its employees and with its clients.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Management Improvements: The Department's continuing search for opportunities to improve its management practices lead to a number of productivity improvements initiatives coordinated by the Management Practices group. A revised Project Delivery System was developed, the departmental planning process was enhanced and corporate indicators were introduced.

Consolidation of Contracting Services: All real property contracting consolidation in Public Works was achieved in 1989.

Introduction of Automated Contracting System: On April 1, 1988, the Department introduced an automated contracting system called Administration and Control of Contracts and Regional Data (ACCORD). This new system, which selects construction service contractors in the vicinity of the work to carry out contracts, is completed and fully operational.

Automated Consultant Selection: On April 3, 1989, the Department introduced an automated system called Selection Prequalification and Evaluation of Consultants (SPEC). The new system selects qualified consultants in the vicinity of the work to carry out commissions.

Consolidation of Architectural and Engineering Services (A&ES): The consolidation of the A&ES function was essentially completed over the 1988-89 year and has been expanded to include a small A&ES unit transferred from the Canadian International Development Agency to Public Works. The Department has also developed agreements with National Defence and Communications Canada, Agriculture Canada and National Research Council for their utilization of Public Works architectural and engineering services.

Market-Based Charging (Second Phase): The second phase of charging market rates to the architectural and engineering dedicated services components transferred from Environment Canada-Parks, Indian and Northern Affairs Canada and Transport Canada (Air) under the consolidation initiatives was implemented on April 1, 1989. The charging of market-based rates to all, Public Works' clients is now considered as normal charging practice for the Department's services.

Make or Buy Policy (MOB): The Department has and will continue to carry out the policy of the Government of Canada to promote better value for money in the delivery of government services by comparing the cost, where appropriate, of delivery by both government and private sector organizations and, in certain cases, through competition for the delivery of such services between the public and private sectors. All planned Make or Buy studies in the Architectural and Engineering areas were completed and, in the case of dredging and planning design and construction for major projects, led to increased contracting with the private sector. In the area of Realty Services several studies were initiated; however, due to the length of the studies (one to three years), the assessments and subsequent decisions will continue through 1990-91. The Realty Services building cleaning study was completed and the results led to increased contracting with the private sector. The overall findings of the audit and evaluation study on MOB has resulted in the decision to use in-house resources for two-thirds of the basic program workload and contract resources for the remainder.

Resource Restraint: Expenditure levels continue to be of major concern in the Services Program. Emphasis is being placed on the Service Branches to operate within the revenues generated by their fees, while making a contribution to the corporate services of the Department.

Support for Broader Government Objectives: Support for broader government objectives, including official languages and employment equity, continues to be an ongoing priority for the Department.

Long-Term Capital Plan: In 1989, the Department introduced a policy and process for fixed asset acquisitions of machinery, equipment, tools, automobiles, trucks, and marine assets such as scows, tugs and dredges. The process records the assets, calculates and stores depreciation and allows for changes in the value and/or useful life of the assets.

E. Program Effectiveness

In 1989–90, two of the most significant program evaluation studies undertaken were:

The first was an evaluation study of the Architectural & Engineering Services activity Technology sub-activity. The results of the study indicated that:

- There is a requirement for the provision of technology services to Public Works and other government departments covering both short and long-range research and development, testing of new and improved technologies and technical transfer to the professional force.
- The Department requires research strategy as well as a Senior Steering Committee for the Technology function. The committee would be chaired by the Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services and be comprised of senior members of the department augmented by representatives from industry and external research and developmental organizations.
- The present funding mechanism for research and development requires some modification to permit the directorate to achieve the objectives of this function.

Plans have been developed to implement the aforementioned recommendations.

The second evaluation study was an indepth evaluation of the performance of general contractors undertaking capital construction projects for Public Works on which there were problems with timely completion. Problem areas with contractor performance were determined by a review of the Architectural and Engineering Services managed construction projects. Key findings:

- Contractors generally did not comply with the project completion dates set by Public Works nor did they consider that they would be assessed for liquidated damages arising out of late project completion.
- The development and implementation of an effective, universal contracting performance appraisal system will result in substantially improved contractor performance through the identification of previous unsatisfactory performers.
- Stricter application of the range of remedies available under the contract and modifications to some of the conditions of the existing contract will improve contractor's performance.
- In the majority of projects reviewed, there were an excessive number of deficiencies (some major) at interim takeover, and the contractors generally took an inordinate amount of time to correct them.

The study recommendations have application to both architectural, engineering and realty projects. Plans are being developed to implement recommendations to further investigate the putting in place of a process whereby Public Works will suspend bidding rights of a contractor whose performance has been established as unsatisfactory, until the contractor is able to present acceptable evidence of satisfactory performance from another client.

Section II

Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
 - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
 - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
 - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
 - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
 - leasing and letting services;
 - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
 - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.

- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
 - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
 - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;
 - advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and
 - fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.
- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
 - utilities services delivery;
 - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;
 - technical and trade services delivery; and
 - central heating plants management.

Resource Summaries

This activity accounts for 50.7% of the Program's person-years and 39.2% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Operating Expenses*	205,231	3,842	196,138	3,891	196,304	4,043
Fee Revenues*	233,925	--	220,245	--	214,249	--
Operating Contribution	(28,694)	3,842	(24,107)	3,891	(17,945)	4,043
Capital Acquisitions	2,000	--	2,500	--	2,387	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$180.7 million or 88.1% of the \$205.2 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1988-89 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	196,304	196,637	(333)
Less: Fee Revenues	214,249	265,064	(50,815)
Operating Contribution	(17,945)	(68,427)	50,482
Person-Years: Controlled by TB	4,043	4,194	(151)
Other	--	--	--
	4,043	4,194	(151)

Explanation of Change: The 1988-89 operating contribution is \$50.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Operating Expenses:	
- net decrease in payroll costs comprising an increase of \$8.8 million to cover accruals for retroactive payments for contract settlements, vacation and severance pay not provided for in the Main Estimates, offset by a reduction of \$10.7 million in salaries and wages as a result of person-year underutilization; and	(1.9)
- increase in operational expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems and damage claims.	1.6
● Revenues:	
- decrease of approximately \$4.0 million in client workload demands and approximately \$46.8 million in adjustments directly related to the Main Estimates revenue level, which was originally formulated on the assumption that sufficient revenues would be earned by Realty Services to cover the overhead expenses of the Services Program.	50.8

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and/or related depreciation, which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

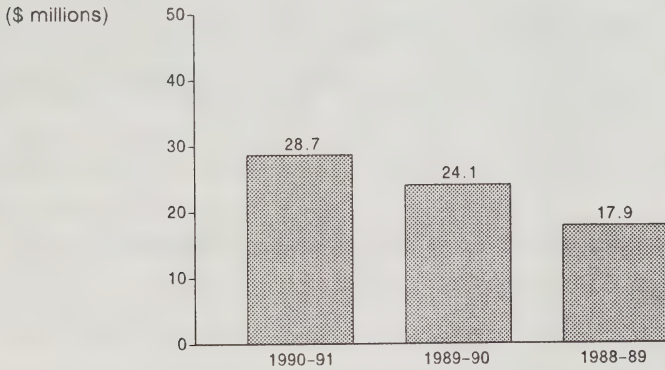


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues	233,925	220,245	214,249
Person-Years	3,842	3,891	4,043
Indicator Level	61	57	53

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues	233,925	220,245	214,249
Operating Expenses	205,231	196,138	196,304
Indicator Level	1.14	1.12	1.09

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and Engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Works:** This includes the services required and related to:
 - the planning, design and project management of marine structures; and
 - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to project management, development of technical standards, applied research, technology transfers and interdepartmental and industry support.
- **Dedicated Services:** This includes the services required and related to the provision of a large-scale professional and technical services support component for specific clients such as Indian and Northern Affairs, Environment Canada-Parks and Transport Canada-Air.

Resource Summaries

This activity accounts for 30.3% of the Program's person-years and 54.4% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Operating Expenses*	153,130	2,300	140,104	2,251	150,080	2,458
Fee Revenues*	182,369	--	161,089	--	154,884	--
Operating Contribution	(29,239)	2,300	(20,985)	2,251	(4,804)	2,458
Capital Acquisitions	6,800	--	3,779	--	2,099	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$138.6 million or 90.5% of the \$153.1 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1988-89 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	150,080	157,831	(7,751)
Less: Fee Revenues	154,884	182,229	(27,345)
Operating Contribution	(4,804)	(24,398)	19,594
Person-Years: Controlled by TB	2,458	2,592	(134)
Other	--	--	--
	2,458	2,592	(134)

Explanation of Change: The 1988-89 operating contribution is \$19.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) <u>\$ Millions</u>
● Operating Expenses:	
- net decrease in payroll costs comprising an increase of \$4.1 million to cover accruals for retroactive payments for contract settlements, vacation and severance pay not provided for in the Main Estimates, offset by a reduction of \$12.8 million in personnel costs due to a lapse in person-years; and	(8.7)
- increase in operational expenses to cover damage claims and other unbillable expenses.	0.9
● Revenues:	
- decrease in revenue fees as a result of reduced client workload demands for services as well as fluctuation in rate applications resulting from the types of service demands.	27.3

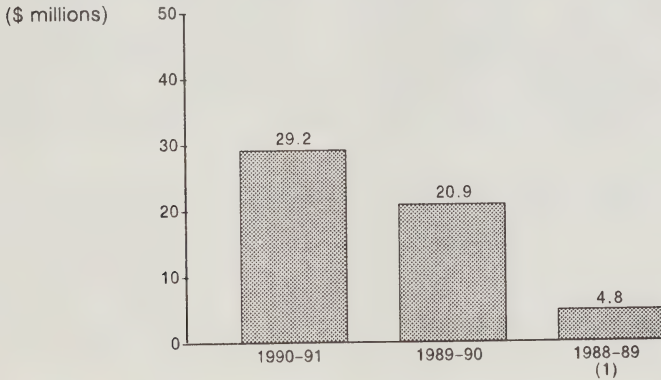
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and or related depreciation, that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



Note: (1) In 1988-89, the Architectural and Engineering complements transferred to Public Works Canada from Transport Canada (Air), Indian and Northern Affairs Canada and Environment Canada-Parks operated under direct cost charging as opposed to market rates, which commenced on April 1, 1989.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

Description

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

Executive Direction: This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally.

Corporate Management and Administration: This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are accountable to the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring and for ensuring through the Regional Directors, Corporate Management, that the goals, objectives and levels of services identified above are provided.

Human Resources: This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are accountable for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

Audit and Evaluation: This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

Corporate Communications: This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Resource Summaries

This activity accounts for 19.0% of the Program's person-years and 6.4% of the gross expenses for 1990-91 (see pages 2-7 and 2-13).

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	4,527	66	4,664	66	3,808	52
Corporate Management and Administration	70,160	981	79,563	1,154	83,120	1,205
Human Resources	18,808	324	19,844	340	17,913	304
Audit and Evaluation	3,761	35	4,124	24	2,653	25
Corporate Communications	3,037	32	3,043	33	2,842	32
Operating Expenses	100,293	1,438	111,238	1,617	110,336	1,618
Less: Recoveries	18,100	--	18,100	--	13,300	--
Net Expenses	82,193	1,438	93,138	1,617	97,036	1,618
Capital Acquisitions	8,414	--	5,585	--	10,916	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$70.2 million or 70.0% of the \$100.3 million operating expenses of this activity in 1990-91.

Past Year Financial Performance

Figure 17: 1988-89 Financial Performance -- Statement of Operations

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	3,808	3,931	(123)
Corporate Management and Administration	83,120	70,783	12,337
Human Resources	17,913	16,401	1,512
Audit and Evaluation	2,653	3,762	(1,109)
Corporate Communications	2,842	2,592	250
Total Operating Expenses	110,336	97,469	12,867
Less: Recoveries	13,300	18,100	(4,800)
Net Operating Expenses	97,036	79,369	17,667
Capital Acquisitions	10,916	6,276	4,640
Person-Years: Controlled by TB	1,618	1,575	43
Other	--	--	--
	1,618	1,575	43

Explanation of Change: The 1988-89 actual net operating expenses were \$17.7 million more than the Main Estimates.

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Operating Expenses: <ul style="list-style-type: none"> increase in payroll costs to cover retroactive payments for contract settlements and the additional person-years utilized on departmental priority functions. (Note: this overutilization is offset by slippages in other activities of the Services Program); and 	2.8
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> increase in operational expenses as a result of the newly established Contract Dispute Board, systems development associated with the implementation of the new Operational Plan Framework and the impact of market-based charging, the operating, maintenance and enhancements of existing systems, response to revised health and security policies, the operations associated with the new ACCORD system, extraordinary claim expenses and increased accommodation costs. 	10.1
<ul style="list-style-type: none"> Recoveries: <ul style="list-style-type: none"> cost re-allocation shortfall result from a revised mode of calculation. 	4.8

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental or governmental priorities. In addition, services are provided in the areas of corporate policy and planning; finance/informatics; general administration; safety and security; contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Total Departmental	7,820	7,984	8,319
Corporate and Administrative Services	1,438	1,617	1,618
Ratio (%)	18.4	20.2	19.4

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	326,839	305,473	305,276
Contributions to employee benefit plans	47,200	47,348	42,708
Other personnel costs	15,434	16,265	9,462
Total Personnel	389,473	369,086	357,446
Goods and Services			
Transportation and communications	21,069	21,889	25,940
Information	5,363	5,572	5,640
Professional and special services	135,364	140,630	155,584
Rentals	64,473	66,982	92,517
Purchased repair and maintenance	196,022	203,649	227,832
Utilities, materials and supplies	71,551	74,335	88,179
Construction and acquisition of land, buildings and works	405,649	421,431	376,926
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	8,764	9,105	9,258
Other subsidies and payments	376,041	388,555	535,520
Total Goods and Services	1,284,296	1,332,148	1,517,396
Total Operating Expenditures	1,673,769	1,701,234	1,874,842
Less: Revenues	1,649,509	1,653,188	1,826,168
Net Operating Expenditures	24,260	48,046	48,674
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	457	315	213
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	16,757	11,549	15,189
Total Capital Expenditures	17,214	11,864	15,402
Net Program Expenditures	41,474	59,910	64,076

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$389.5 million accounts for 23.3% of the gross operating expenditures of the Program for 1990-91. Information on person-years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Realty Services	3,842	3,891	4,043
Architectural and Engineering Services	2,300	2,251	2,458
Corporate and Administrative Services	1,438	1,617	1,618
	7,580	7,759	8,119

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	134	133	147	59,000-132,700	78,915
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	204	200	202	20,623-70,810	57,843
Chemistry	1	1	1	18,666-66,672	--
Economics, Sociology and Statistics	2	2	5	16,751-75,800	58,159
Education	--	1	--	--	--
Engineering and Land Survey	718	703	718	27,613-74,810	59,708
Library Science	5	7	6	24,255-57,502	41,379
Physical Sciences	2	2	2	21,430-73,473	55,858
Scientific Research	2	2	2	32,948-79,964	77,974
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,089	1,089	1,075	16,702-69,615	45,580
Commerce	1	1	8	17,334-71,535	--
Computer System Administration	138	105	91	22,310-73,032	47,940
Financial Administration	140	146	128	16,200-63,422	48,048
Information Services	25	27	22	16,567-64,300	48,587
Organization and Methods	11	14	16	16,368-64,300	49,821
Personnel Administration	100	113	103	15,669-64,315	46,530
Program Administration	21	20	27	16,702-69,615	46,455
Purchasing and Supply	39	40	42	15,576-65,218	39,774
Technical					
Drafting and Illustration	174	177	183	18,979-49,181	35,670
Electronics	7	7	5	19,025-59,468	42,171
Engineering and Scientific Support	928	899	1,008	17,131-62,057	45,187
General Technical	87	85	94	15,415-67,933	41,758
Ships' Officers	54	53	76	27,088-67,311	39,136
Social Science Support	4	8	4	15,415-70,474	34,955
Administrative Support					
Communications	3	3	5	18,745-38,826	25,507
Data Processing	35	35	30	16,410-45,299	28,101
Clerical and Regulatory	1,072	1,222	1,081	15,778-38,728	27,511
Office Equipment	11	11	10	15,452-30,832	23,449
Secretarial, Stenographic and Typing	305	320	288	15,637-38,975	25,944
Operational					
Firefighters	--	5	39	--	--
General Labour and Trades	1,347	1,328	1,502	19,013-47,501	31,934
General Services	525	593	719	16,237-48,795	24,760
Heating, Power and Stationary Operations	308	321	383	23,104-46,353	30,322
Ship's Crew	77	75	97	21,444-33,288	30,047
	7,569	7,748	8,119		
	Other Person-Years			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Senior Level	1	1	--	42,500-158,800	--
Administrative and Foreign Service	10	10	--	14,810-73,032	37,500
	11	11	--		

Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. It should be noted that in 1988-89 the person-years for the "Other" category were reported in the Real Property Program (see page 3-42).

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 1.2% of the total gross expenditures of the Program in 1990-91.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Realty Services	2,000	2,500	2,387
Architectural and Engineering Services	6,800	3,779	2,099
Corporate and Administrative Services	8,414	5,585	10,916
Total capital expenditures	17,214	11,864	15,402

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)			
Authority, April 1, 1990			450,000
Drawdown:			
Projected Balance April 1, 1990		390,000	
Total Estimates (Net cash requirements)		<u>10,025</u>	
Less: Balance March 31, 1990			400,025
Unused Authority as at March 31, 1991			49,975

Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Fee Revenues:			
Realty Services	233,925	220,245	214,249
Architectural and Engineering Services	182,369	161,089	154,884
Total Revenue (Excluding Disbursements)	416,294	381,334	369,133
Operating Expenses:			
Realty Services	205,231	196,138	196,304
Architectural and Engineering Services	153,130	140,104	150,080
Total Expenses (Excluding Disbursements)	358,361	336,242	346,384
Operating Contribution	(57,933)	(45,092)	(22,749)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	100,293	111,238	110,336
Other Recoveries	18,100	18,100	13,300
	24,260	48,046	74,287
Depreciation Expense	7,189	7,000	7,562
Net Operating (Profit) Loss	31,449	55,046	81,849

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)						
	Main Estimates 1990-91 Gross	Less Revenues	Main Estimates 1990-91 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program	
					1990-91	1989-90
	1,690,983	1,649,509	41,474	2,353	43,827	47,071

*Other costs include the following:

		(\$000)
•	services provided without charge from the Department of Labour; and	1,605
•	services provided without charge from the Department of Supply and Services.	748

6. Market-Based Rate Structure – Services

In 1990–91, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

Figure 26: Market-Based Rate Structure – Services

SERVICE	90-04-01 FEE BASE	90-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Appraisal Services	Per Diem	Per Diem
Acquisitions/Disposals– Up to 75K	Per Diem	Per Diem
– Acquisitions 75K – 250K	Purchase Price (each prop.)	5% + Per Diem
– 250K – 500K	Purchase Price (each prop.)	4% + Per Diem
– 500K – 5M	Purchase Price (each prop.)	2.5% + Per Diem
– Over 5M	Purchase Price (each prop.)	1% + Per Diem
– Disposals 75K – 250K	Disposal Price (each prop.)	2.5% + Per Diem
– 250K – 500K	Disposal Price (each prop.)	1.75% + Per Diem
– 500K – 5M	Disposal Price (each prop.)	1.5% + Per Diem
– Over 5M	Disposal Price (each prop.)	0.75% + Per Diem
– Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5% + Per Diem
– Lease–Purchase	Discounted Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x 2.4
Survey Services	Per Diem Contract Amount	Per Diem 10%
Central Real Property Inventory	Staff Hours	Payroll Cost x 2.0
Municipal Grants	Per Diem	Per Diem
Leasing/Letting	Gross Rent	5% First Year 2% Each Additional Year
Inventory Management –		
– General Purpose Properties		
1M m ² and more (National Portfolio)	Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m ² (National Portfolio)	Gross Rent	3.75% of Fee Base
– Special Purpose Space	O&M Disbursements	15% of Fee Base
– Leased Accommodation	Gross Rent	3% of Fee Base
– Parking Management	Gross Rent	3% of Fee Base
– Housing Management	O&M Disbursements	15%
– Crown	Gross Rent	5%
– Leased		
Project Management		
– Occupancy Instruments	Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and Disbursements
– Project Management		
– Tenant Services	Construction or Contract Cost	15%
– Moving		
– Fit-Up & Re-Fit	Staff Hours	Payroll Cost x 2
– Capital Projects		
– Repair Projects not included in O&M Workplan		
Project Coordination	Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities	Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets	Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE	90-04-01 FEE BASE	90-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)		
Other Services		
- Advisory Services	Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects
- Additional Services		
- Prof. & Tech. Expert Services		Payroll Costs x 2 for non- O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
- Other Project Time Charges		
- Engineering Services		
- Trades Shops Services		
- Maintenance Services		
Architectural and Engineering Services		
Project Management	Time Base	
Prof. and Tech. Services	% Base	Hourly Payroll Cost As Per A&E Norms and Fees
Special Advisory Services	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x 2.25
Construction Management Services	Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services	Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance	Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services	Full Costs	10% of Fee Base

7. Index

Realty Services, 2-7, 2-10, 2-13, 2-14, 2-15, 2-20, 2-21, 2-22, 2-23, 2-33, 2-36, 2-39, 2-40.

Architectural and Engineering Services, 2-7, 2-8, 2-10, 2-11, 2-13, 2-14, 2-15, 2-24, 2-25, 2-26, 2-27, 2-33, 2-36, 2-37, 2-40.

Corporate and Administrative Services, 2-7, 2-8, 2-10, 2-11, 2-13, 2-14, 2-15, 2-28, 2-29, 2-30, 2-31, 2-33, 2-36.

Real Property Program

**1990-91
Expenditure Plan**

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990–91	3–4
B.	Use of 1988–89 Authorities	3–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990–91	
1.	Highlights	3–8
2.	Summary of Financial Requirements	3–10
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3–12
2.	Review of Financial Performance	3–14
C.	Background	
1.	Introduction	3–15
2.	Mandate	3–15
3.	Program Objective	3–16
4.	Program Organization for Delivery	3–16
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3–18
2.	Initiatives	3–20
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3–23
E.	Program Effectiveness	3–27

Section II

Analysis by Activity

A.	Program Coordination	3–29
B.	Office Facilities	3–32
C.	Federal Facilities	3–36
D.	Municipal Grants	3–40

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3–41
2.	Personnel Requirements	3–42
3.	Capital Expenditures	3–44
4.	Transfer Payments	3–47
5.	Revenue	3–48
6.	Estimated Net Cost of Program	3–49
7.	Index	3–50

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
Real Property Program			
5	Operating expenditures	686,766	645,779
10	Capital expenditures	136,407	147,567
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	317,170	297,755
(S)	Dry Dock Subsidy	180	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,857	1,496
Total Program		1,142,380	1,092,777

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
Real Property Program		
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purposes of accommodation	686,766,000
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	136,407,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates					Total	1989-90 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary			Less: Revenues Credited to the Vote		
		Operating	Capital	Transfer Payments			
Program Coordination	240	41,998	700	42	--	42,740	39,379
Office Facilities		686,767	72,772	--	162,302	597,237	528,932
Federal Facilities		186,649	62,935	180	67,649	182,115	223,593
Municipal Grants		3,118	--	317,170	--	320,288	300,873
	240	918,532	136,407	317,392	229,951	1,142,380	1,092,777
1989-90 Authorized Person-Years	201						

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program				
Accommodation Program				
1	Operating expenditures	579,083,000	579,083,000	530,453,254
5	Capital expenditures	157,866,000	157,866,000	
	Governor General's special warrant	--	3,481,000	
	Total -- Vote 5	157,866,000	161,347,000	152,910,606
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	45,800	38,967	38,967
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,229,000	1,271,000	1,271,000
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	161,597	161,597
	Total Program - Budgetary*	738,223,800	741,901,564	684,835,424

*Note: In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure with the exception of Vote 10 Canada Museums Construction Corporation Inc. which is reported in the Crown Corporations Program (see page 4-5). For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts (cont'd)

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program (cont'd)				
	Government Realty Assets Support Program			
15	Operating expenditures	37,308,000	37,308,000	36,746,496
20	Capital expenditures	12,219,000	12,219,000	
	Governor General's special warrants	--	4,546,000	
	Total -- Vote 20	12,219,000	16,765,000	12,789,488
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	285,705,000	293,554,020	293,554,020
(S)	Contributions to employee benefit plans	208,000	215,000	215,000
	Total Program - Budgetary*	335,440,000	347,842,020	343,305,004
Marine Transportation and Related Engineering Works Program				
35	Program expenditures	7,160,000	7,160,000	
	Governor General's special warrants	--	2,403,000	
	Total -- Vote 35	7,160,000	9,563,000	8,975,960
(S)	Dry Dock subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	90,000	90,000
(S)	Contributions to employee benefit plans	42,000	43,000	43,000
	Total Program - Budgetary*	7,382,000	9,696,000	9,108,960

*Note: In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure with the exception of Votes 25 and 30 in Government Realty Assets Support Program which are reported in the Crown Corporations Program (see page 4-5). For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts (cont'd)

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program (cont'd)				
	Land Transportation and Other Engineering Works Program			
40	Operating expenditures	29,176,000	29,176,000	
	Governor General's special warrants	--	2,599,000	
	Total -- Vote 40	29,176,000	31,775,000	30,112,213
45	Capital expenditures	21,261,000	21,261,000	
	Governor General's special warrants	--	3,990,000	
	Total -- Vote 45	21,261,000	25,251,000	23,848,493
(S)	Contributions to employee benefit plans	25,000	26,000	26,000
	Total Program -- Budgetary*	50,462,000	57,052,000	53,986,706
	Total Program -- Budgetary* (New Structure)	1,131,507,800	1,156,491,584	1,091,236,094

*Note: In 1988-89, the funding of the Real Property Program was covered by the votes as illustrated above under the former program/activity structure. For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Real Property Program of the revised structure.

Section 1

Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

For 1990-91, the following goals have been established for the Real Property Program, presented by function. For a complete description of the four functions, see page 3-17.

- **Program Management:**
 - to establish an international network of experts with other levels of government and the private sector in order to exchange information on specific areas of facility management and the productive work environment (see page 3-20);
 - to develop and implement communications plans to apprise other departmental branches, central agencies, tenant departments and the private sector of Branch goals, long-term plans and initiatives related to the productive work environment (see page 3-20);
 - to develop a strategy to monitor the performance of the Real Property Program through the use of newly defined performance indicators (see page 3-23);
 - to support the Minister's emergency responsibilities through a number of interrelated initiatives undertaken by the Department (see pages 3-12 and 3-23); and
 - to evaluate service payments to verify that the costs for services requested are comparable with those in the private sector (see page 3-20).
- **Accommodation Management:**
 - to provide tenant departments with a more flexible and responsive framework in which to articulate their unique accommodation requirements and to contribute to the attainment of a productive work environment (see page 3-21);
 - to increase the awareness of facilities management as a strategic resource by enhancing long-term planning processes, by making visible the impact of accommodation on tenant operations and by sharing information on innovative accommodation concepts (see page 3-20); and
 - to continue to improve communication and dialogue between Public Works Canada and tenant departments (see page 3-24).

- **Asset Management:**
 - to develop a policy on the “productive work environment” and a strategy on the implementation of the policy (see page 3–21);
 - to develop management tools for evaluating asset performance (see page 3–21);
 - to improve the system of inventory management (see page 3–22);
 - to develop policies and procedures to improve revenue management (see page 3–21);
 - to prepare Asset Management Plans for 60% of the office facilities and 40% of the federal facilities to remain in Public Works’ inventory (see page 3–22); and
 - to review Public Works role and mandate in pool housing in order to avoid duplication with the private sector (see page 3–22).
- **Investment Management:**
 - to complete custody transfers to the applicable government departments, of all non-office and special purpose facilities, for both Crown-owned and leased (see page 3–26);
 - to actively pursue capital initiatives with the private sector, where feasible and appropriate (see page 3–22);
 - to develop an effective and timely leasing process to improve the leasing project delivery (see page 3–22);
 - to develop policies, principles and procedures for conducting investment analysis, including the identification of the cost of federal image/presence (see page 3–22); and
 - to reassess the structural reliability of dams and bridges in federal facilities, and to address the need for urgent safety related remedial work in light of ongoing divestiture initiatives (see page 3–22).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91			Forecast 1989-90			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	42,740	--	42,740	39,210	--	39,210	3-29
Office Facilities	759,539	162,302	597,237	761,468	169,207	592,261	3-32
Federal Facilities	249,764	67,649	182,115	246,719	64,514	182,205	3-36
Municipal Grants	320,288	--	320,288	300,763	--	300,763	3-40
Total Program	1,372,331	229,951	1,142,380	1,348,160	233,721	1,114,439	
Person-Years: Controlled by TB			240			225	
Other			--			--	
			240			225	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change
Total Program	1,142,380	1,114,439	27,941

Explanation of Change: The net financial requirements for 1990-91 are \$27.9 million or 2.5% more than the 1989-90 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> person-year level increase to meet tenant related workload requirements, related payroll costs and increased funding to cover inflation on salaries and wages. 	3.5
<ul style="list-style-type: none"> Office Facilities: <ul style="list-style-type: none"> net decrease in operating expenditures to reflect current program requirements for Crown-owned, leased and lease-purchase office assets; net increase in capital is primarily attributable to the realignment of funds from the Federal Facilities activity to meet the requirements of the departmental Real Property Program capital plan and offset by Cabinet directed capital reductions; and decrease in revenue from reimbursing tenants when comparing the 1990-91 revenue plan to the 1989-90 forecast which includes the reimbursement of funds owed from previous years. 	(4.3) 2.4 6.9

- Federal Facilities:
 - net increase in operating expenditures comprising the transfer of funds to other government departments (\$4.7 million), an increase of \$5.0 million to cover repair works on buildings within the Federal Facilities portfolio and additional \$3.0 million for maintenance works on the Alaska Highway; 3.3
 - net decrease in capital expenditure level includes the realignment of funds to the Office Facilities activity, transfer of funds to other government departments, additional resource for remedial works on dams and bridges, Cabinet directed capital reductions and other cashflow adjustments in line with the departmental Real Property Program capital plan; and (0.3)
 - increase in revenue from tenants who reimburse Public Works for accommodation. (3.1)
- Municipal Grants:
 - increase in statutory grants in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities. 19.5

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1989, is approximately \$22.0 million more than the 1989-90 Main Estimates of \$1,092.8 million (see Spending Authorities, page 3-4). The difference of \$22.0 million includes the approval of the acquisition of leased accommodation for Revenue Canada - Customs and Excise for the administration of the goods and service tax (\$11.0 million), and the transfer of funds, through Supplementary Estimates, from the Le Vieux-Port de Montréal appropriation to cover increased leasing costs (\$11.0 million) in the Real Property Program.

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1988-89 include:

- **Program Management:**
 - developed the new Operational Planning Framework (OPF) for the Real Property Management Program for implementation on April 1, 1989;
 - negotiated and concluded an agreement with the Realty Branch and the Treasury Board Secretariat on the new competitive leasing contract process;
 - successfully developed and implemented the Five-year Business Strategy for the Real Property Program;
 - initiated discussions with Emergency Preparedness Canada concerning the responsibilities of the Minister of Public Works in emergencies; and
 - transferred program management for Municipal Grants from Realty Services to the Accommodation Branch.
- **Accommodation Management:**
 - provided office accommodation for 104 federal tenant departments and agencies, including 155,000 person years, and administered 6,000 occupancy agreements;
 - exercised the authorities transferred to Public Works to approve exceptions to the existing accommodation norms and standards; and
 - developed a framework for the replacement of the existing policies in accordance with the agreement with the Treasury Board to complete the transfer of accountability.
- **Asset Management:**
 - operated and maintained an inventory of 4.6 million square metres of office space, of which 2.4 million square metres were Crown-owned space, 1.7 million square metres were leased space, and 0.5 million square metres were lease-purchase space;
 - managed 19 designated properties, 1,571 housing units, of which 1,178 are Crown-owned, 300 special and common use facilities, 430 leased facilities, 3 emergency facilities, 17 bridges, 10 dams, one lock, three dry docks, 2,222 kilometres of highway, and 335 surplus properties;
 - developed Asset Management Plans to guide the management of assets in accordance with forecast demands;
 - developed a series of operating targets for the major components of the office environment; and
 - defined, within the context of the Treasury Board Security Policy, the custodial role of the Department in the provision of physical security.

● Investment Management:

- developed investment strategies for the National Capital Region, including the renovations to the Parliamentary Precinct, accommodation for National Archives, and construction of a new federal court and work done on heating plants;
- initiated and continued capital projects of crown-owned buildings worth a total of \$1,085.4 million, of which \$153 million was spent in 1988-89;
- initiated the transfer of all Crown-owned and leased properties to the applicable government departments outside of the National Capital Region;
- disposed of 247 surplus properties valued at \$42.4 million on behalf of the Crown;
- negotiated a memorandum of agreement with Canada Post Corporation, Public Works, and Treasury Board Secretariat to resolve issues outstanding since Canada Post's incorporation in 1982; and
- initiated additional feasibility studies for the Northumberland Strait Crossing Project, and referred the project to a Federal Environmental Assessment and Review (FEARO) panel.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	31,193	38,638	(7,445)
Office Facilities	714,900	728,268	(13,368)
Federal Facilities	267,379	286,996	(19,617)
Municipal Grants	296,449	288,823	7,626
	1,309,921	1,342,725	(32,804)
Less: Revenue Credited to the Vote	218,685	211,217	7,468
	1,091,236	1,131,508	(40,272)
Person-Years: Controlled by TB	190	197	(7)
Other	10	10	--
	200	207	(7)

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately \$40.3 million or 3.6% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> decrease in payroll costs associated with person-year underutilization, common service administrative costs and operational requirements for the management of the Real Property Program 	(7.4)
<ul style="list-style-type: none"> Office Facilities: <ul style="list-style-type: none"> decrease in operating requirements for Crown-owned and lease-purchase facilities and capital expenditures due to construction delays; 	(13.4)
<ul style="list-style-type: none"> Federal Facilities: <ul style="list-style-type: none"> decrease in federal facilities operating requirements and transfer of funds to the Crown Corporations Program to cover additional operating costs; 	(19.6)
<ul style="list-style-type: none"> Municipal Grants: <ul style="list-style-type: none"> increase in payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes; and 	7.6
<ul style="list-style-type: none"> Revenue Credited to the Vote: <ul style="list-style-type: none"> increase revenue collection from federal and third party tenants who reimbursed Public Works for accommodation. 	(7.5)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 399 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$2 billion, and 2,643 leases, which have annual expenditures of \$335 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$6 billion, which consist of bridges, highways, locks, dams; 1,499 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; national landmarks such as the Parliament Buildings; 450 leased non-office facilities; and 335 surplus properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;
- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and
- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Government Harbours and Piers Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

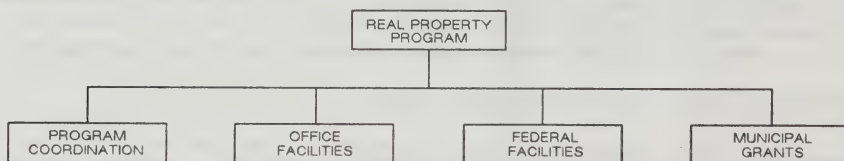
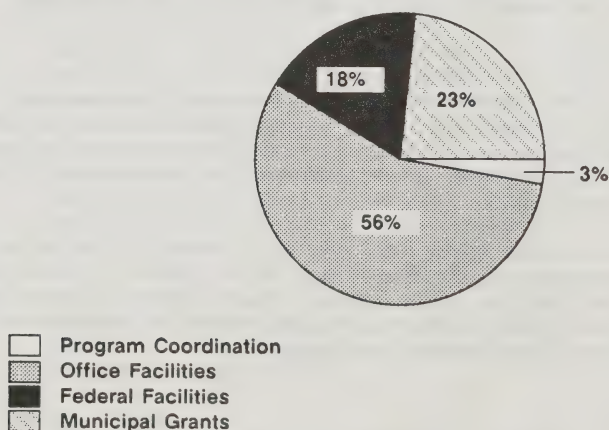


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 3% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 56% to Office Facilities, 18% to Federal Facilities and 23% to Municipal Grants.

Figure 4: 1990-91 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect Public Works' assets, and to manage the investment portfolio.

Accommodation Management: This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, tenant long-term planning, and tenant counselling, space planning and utilization.

Asset Management: This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the Public Works portfolio.

Investment Management: This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease, and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and six regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the six Regional Directors General, supported by the Regional Directors of Accommodation.

The Regional Director General (RDG), as the representative of the Deputy Minister, chairs the Regional Executive Committee. The RDG represents the Department's position in all dealings with the province and municipalities, provides coordinating and functional authority for the Real Property Program, reports to the ADM, Accommodation, and ensures that common support services, on behalf of the Department as a whole, are provided in accordance with signed agreements with the accountable managers at headquarters.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness is provided by the Director, Emergency Preparedness, at headquarters.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources for the fiscal year 1990-91, by function, are:

- **Program Management:**
 - the shortfall in human resources, skills mix difficulties, and increased requirements for training and electronic data processing equipment;
 - limited funds and resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program; and
 - the ongoing need for a coordinated federal program of Emergency Preparedness.
- **Accommodation Management:**
 - changes in the size, deployment and expectations of the federal public service;
 - increasing pressure to provide accommodation within constrained timeframes to respond to changing tenant program requirements, such as the proposed Goods and Services Tax; and
 - the need to develop and implement a policy framework to provide federal tenants with a productive work environment, including allocation and quality of space and operating conditions.
- **Asset Management:**
 - the federal government's social and economic objectives, such as accessibility, federal presence, environmental protection, pool housing, daycare, security, and heritage;
 - general social trends, such as environmental awareness and the emergence of single issue pressure groups;
 - changes in government policies and operations;
 - increased tenant demand for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, higher health and safety standards, and improved retrofit;
 - aging Public Works inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to health and safety standards; and
 - the government's ongoing exercise of rationalizing the federal inventory.

- Investment Management:
 - aging and deteriorating federal assets, which are often in need of extensive repair and replacement;
 - urban and land development initiatives in support of wider government objectives;
 - regional economies such as in Toronto, that dictate market rates and increase the cost of program delivery;
 - difficulties encountered in attempting to negotiate divestiture strategies for certain assets, such as wharves, dry docks, bridges and highways; and
 - the need to evaluate the federal government's ownership role for specific assets.

2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1990-91:

Program Management: As the Department continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, Public Works' program management will continue to be faced with interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

International Network: The Accommodation Branch will establish an international network of contacts with other levels of government and the private sector in order to exchange information on specific areas of facility management and productive work environment. The main objective will be to explore alternatives and to incorporate innovative approaches to providing productive work environments for tenants within the constraints of the public sector.

Communications Plans: The Accommodation Branch will develop and implement communications plans to apprise other departmental branches, tenant departments, central agencies and the private sector of Branch goals, long-term plans, and standards and practices. In particular, emphasis will be placed on communicating the policies, norms and initiatives relating to productive work environment and the management of office accommodation.

Service Payments: The Accommodation Branch will evaluate service payments in order to verify that the costs for the level of service requested are comparable with those in the private sector.

Accommodation Management: The Accommodation Branch function provides the interface between the demand of tenant departments and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The Branch is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, develops processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation and carries out liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.

Long-Term Space Planning: The Accommodation Branch will implement an enhanced process for space planning with the 10 largest tenant departments (representing approximately 50% of the PWC inventory), which will focus on the two to three-year planning horizon. The process will consider the current planning environment (downsizing/resource restraints) in relation to program changes of tenant departments, with the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

Computer Aided Facilities Management (CAFM): The Accommodation Branch will provide leadership in the definition of the role of Public Works Canada in the improved use of CAFM as a facilities management planning tool. The initiative will highlight the state-of-the-art capabilities of CAFM for strategic planning and inventory management of materiel and real property assets. Accommodation Management will liaise with tenant departments and with other users within the government and the private sector.

Tenant Accountability: The Accommodation Branch will provide a framework for enhanced tenant accountability and increased authority in the articulation of accommodation requirements for the quantity and quality of space, the levels of service and the types of amenities. The process of delineating requirements will be undertaken in consultation with a cross-section of federal tenants.

Accommodation as a Management Resource: The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments on the magnitude of accommodation maintained by Public Works on their behalf. The intent of this initiative is to highlight the resource impact of accommodation as a strategic resource.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program equation, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply – the inventory of assets – is managed as effectively and efficiently as possible.

In keeping with the mandate of the Real Property Program, Public Works' strategic approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

Public Works is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand side of the Real Property Program equation, while effectively managing the investment in the inventory.

Productive Work Environment: Just as external factors are reshaping government, tenant and public demands, so too is Public Works reassessing its approach to meeting these demands. The Department is developing new criteria for an improved quality of office space for its tenants. The result will be an upgraded work environment, with the emphasis on productivity. The focus will be on people and on fitting the space to the tenant, not forcing the tenant into the space. To define this approach, the Department is developing a policy on the "productive work environment" and a strategy on the implementation of the policy.

Earthquake Risk Reduction: Because of the earthquake hazard in some areas of Canada, the Department will conduct seismic risk evaluations on selected assets. The purpose is to ensure that Public Works structures offer a level of safety consistent with the current seismic safety standards, and that structural integrity can be retained in the event of an earthquake.

Asset Performance: The Department is developing a cross-section of management tools to allow it to evaluate the performance of its assets more effectively. These tools, which will be based on private sector comparisons, will include methods to measure and control costs of underutilized space.

Revenue Management: Public Works is developing policies and procedures to improve the revenue on its assets. These strategies include maximizing third-party revenues and applying market rental charges for tenant-occupied space.

Inventory Management: To monitor its assets more effectively, the Department will improve its inventory management system. The improved system will not only ensure full integration with the government-wide directory currently being developed by Treasury Board, but will also assist the Department in minimizing its vacant and underutilized space.

Asset Management Planning: Public Works will continue the asset management planning process initiated in 1989-90 to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. In 1990-91, Public Works intends to complete Asset Management Plans for 60% of the office facilities and 40% of the federal facilities to remain in its inventory.

Accessibility: Further to the Canadian Charter of Rights and Freedom and the Canadian Human Rights Act, in July 1989, Treasury Board approved a new policy on accessibility, the implementation of which will necessitate increased expenditures. Public Works will have up to five years to bring all of its assets, both Crown-owned and leased, up to the new implementation requirements of this policy in such areas as parking, elevators, washrooms, drinking fountains, and exterior walkways. In addition, Public Works will continue to respond, on an individual basis, to requests for improved accessibility to the assets in its inventory.

Housing Study: Public Works has established a task force to review its role and mandate in the provision of pool housing to other government departments operating in isolated areas. Specifically, the review will focus on the need to avoid federal ownership in areas which have private sector markets.

Investment Management: Public Works, as custodian and buyer of real property services, has a lead role within the government in promoting more efficient and cost effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch develops strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

Divestiture Strategies: The Department will begin the divestiture process for its marine and land assets, once options and recommendations have been approved by Treasury Board.

Welland Canal: Public Works will continue discussion with the Welland City Council to transfer these lands to the City.

Public/Private Sector Initiatives: Public Works will develop an investment strategy for capital initiatives with the private sector, which will be considered, where appropriate, as an option in all investment decisions.

Lease Delivery Process: Public Works will develop an improved lease acquisition process to reduce existing time constraints and to improve quality of the delivered product.

Investment Analysis: Public Works will implement a micro-based investment analyses system which will evaluate the viability of investment alternatives.

Health and Safety: The Department has been allocated an additional \$5 million annually in capital funds for 1990-91 and 1991-92 to carry out urgent safety related remedial work on marine and land assets, such as dams and bridges.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Five-Year Business Strategy: The Accommodation Branch has developed and commenced implementation on a Five-Year Business Strategic Plan, which establishes the business priorities and objectives of the Real Property Program, along with strategies to attain these objectives.

Strategic Planning Framework: The Accommodation Branch has developed and implemented a planning framework consisting of tenant, asset management and investment plans, which have been integrated into the Real Property Plan for 1990-93.

Policy Framework: The Department has completed approximately 30% of the Accommodation Branch policies and procedures manual.

Revenue Management: Public Works has developed preliminary market-based revenue forecasting in order to refine its revenue management system. The Department has started to communicate to tenants the amount of space provided, the number of person-years accommodated, and the market value of this accommodation.

Human Resource Management: Although additional staffing targets were achieved in 1989-90, the Accommodation Branch continues to experience a critical shortfall in human resources.

Training: The Department has implemented the Real Property Training Plan, including three nationally sponsored courses.

Performance Indicators: Comprehensive Operation Planning Framework (OPF) Results Indicators have been developed to support the Accommodation Branch decision-making framework. These indicators will be used by the Department as objective measures to assess the future performance of the Real Property Program.

Emergency Preparedness: Public Works has reviewed for inclusion in an Order In Council, the civil emergency responsibilities of the Minister of Public Works, pursuant to the 1988 Emergency Preparedness Act. The Department will publish the Brandon Plan, which is a comprehensive emergency management model for use by provinces and municipalities, and will complete the departmental input into the National Earthquake Response Plan. The Department will also work with the provinces to coordinate provincial involvement in the development of the National Emergency Construction Agency.

Accommodation Management:

Long-Term Tenant Accommodation Plan (LTTAP): The Department developed a framework for the Long-Term Tenant Accommodation Plan (LTTAP) and will seek to implement these concepts on a pilot project basis with two major tenants. Public Works' initiatives have focused on a methodology for improving the quality and timeliness of strategic information provided by tenants.

Standards: The Department, in collaboration with Employment and Immigration Canada, has developed new standards for the allocation and fitting-up of accommodation. The experience gained in this process will be extended and adapted to satisfy the requirements of other tenants. The Department has also worked with Statistics Canada, Health and Welfare Canada and Correctional Service Canada to review national standards affecting their accommodation.

Tenant Communications Plan: The Accommodation Branch will reaffirm the importance of dialogue and consultation with tenants, either on an individual basis or through interdepartmental forums and a series of conferences. This initiative will place a premium upon discussions to inform tenants of the role of the Accommodation Branch, forthcoming policy changes and emerging concepts in the rapidly changing facilities management environment.

Accommodation Management Information System (AMIS): The quality of the data captured in the Accommodation Management Information System (AMIS) has been systematically improved. The reliability of strategic information such as person-years has been validated against external sources and incorporated in various performance indicators.

Asset Management:

Asset Management Planning: The implementation of the policy to develop Asset Management Plans for each asset within the Public Works portfolio is well under way. By the end of 1989-90, the Department will have completed plans for approximately 30% of the 408 office buildings and 20% of the federal facilities in its inventory.

Health and Safety: Public Works has reviewed the majority of its assets for compliance with the electrical safety standards required under the Canada Labour Code. As a result, electrical upgrade programs have been initiated in several regions to bring the inventory up to code. In addition, as part of the asset-by-asset evaluation of its inventory, Public Works is assessing each asset's compliance with all code requirements.

Environmental Protection: In 1989-90, Public Works' efforts in identifying and controlling the handling, storage, and disposal of hazardous materials concentrated on four areas: PCBs, asbestos, underground storage tanks, and chlorofluorocarbons (CFCs).

Polychlorinated Biphenyls (PCBs): The Department has 71 sites in its inventory where materials containing PCBs are stored. These materials are stored in strict compliance with the requirements issued by Environment Canada until a means of destroying them is developed.

Asbestos: The Department has removed from its buildings all known hazardous asbestos. The Department monitors on an ongoing basis the individual assets that still contain asbestos and will continue to remove material containing asbestos from its buildings where a potential health risk has been identified.

Underground Storage Tanks: Public Works has identified approximately 250 underground storage tanks in its inventory. Workplans for corrective action are being developed.

Chlorofluorocarbons (CFCs): The Department supported a pilot field study to test the operational qualities of a new refrigerant which is environmentally compatible. It will also begin compiling a national inventory of equipment in which CFCs are used.

Environmental Quality: To improve interior environmental and productive working conditions, Public Works has developed a series of operating targets for the major components of the office environment. These targets identify desirable levels of performance in such areas as air quality, temperature, humidity, illumination levels, and ambient noise levels. Owing to the age and condition of its inventory, not all the office facilities currently meet these targets.

Security Policy: The joint Public Works/Treasury Board Secretariat/Royal Canadian Mounted Police team has prepared a role statement outlining Public Works' custodial responsibilities in the provision of physical security, as well as a Tenant Guide on the preparation of briefs for physical security. The role statement will be included in the revised version of Treasury Board's 1987 Security Policy, to be issued in early 1990.

Daycare: Public Works completed an evaluation, by province, of the potential for daycare centres at federal workplaces. Treasury Board is currently preparing a policy on the establishment of daycare centres, where warranted and feasible, within federally owned or leased buildings. Once the policy is approved, Public Works will play a major role in supporting tenant department needs.

Investment Management:

Turnkey: Public Works has developed a departmental policy for dealing with turnkey acquisitions.

Pickering Land Disposal: Transport Canada has decided not to declare the Pickering Lands surplus, pending the results of an air transportation study for southern Ontario. Consequently, Public Works' actions for this issue are on hold.

Pool Housing Transfer: Public Works transferred responsibility to the Government of the Northwest Territories for residential housing units associated with the sale and transfer of the Northern Canada Power Commission.

Dry Dock Rates and Regulations: Public Works implemented the second phase of increased dry dock rates in August 1989, which will promote cost recovery for these assets. The passage of the Canada-U.S. free trade legislation delayed earlier implementation of increased rates.

Trans-Canada Highway: Phases I and II of the project to upgrade the Trans-Canada Highway through Banff National Park are complete from kilometre 0 (East gate) to kilometre 27. Phase III will run from kilometre 27 to 77.

Northumberland Strait Crossing Project: The Minister of Public Works has referred the project for public review under the Environmental Assessment and Review Process (EARP). The Department will also respond to the environmental assessment panel's request for additional information, as a final step in addressing all of the public's concerns. The panel is expected to render a final decision on the project in 1990. Contingent upon the decision, pricing and contract award will take place by fiscal year end.

Custody Transfers: Public Works will complete custody transfers to the applicable government departments, of all non-office and special purpose facilities, both Crown-owned and leased. Phase III of the custodial transfer – the transfer of appropriate leased and Crown-owned properties – has commenced with the identification of applicable properties and will be followed by negotiations and transfers.

Highway Investments: The investment strategy being developed is two pronged. In the first instance, it addresses the transfer of the capital responsibility for the Trans-Canada Highway through the national parks to the Canadian Parks Service – Environment Canada. In the second instance, capital funding has been authorized for the next three years for the Alaska Highway and discussions concerning divestiture are being held with the governments of the Yukon and British Columbia.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal function.

- To manage tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:
 - in 1989–90, 4.6 million square metres of office accommodation was provided to 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third party non-government tenants;
 - in 1989–90 the cost of accommodation per person year averaged approximately \$6,000 (151,000 person years) with an average allocation of 15 to 25 square metres of space per person year depending upon the requirements of the tenant and these measures of performance will continue to be refined in the coming year;
 - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12–24 months to 6–12 months;
 - in 1989–90 and 1990–91, approximately 50% of the 6,000 occupancy agreements will be renewed; the Department is continuing to monitor the timeliness of completion of some 3,000 occupancy agreements and is ensuring that these agreements accurately reflect the requirements of tenants. This demand for accommodation, in terms of quantity and quality is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and
 - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is 39 years); the maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants will continue to be a major challenge for the Department.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:
 - Public Works has taken several important steps towards ensuring that its assets comply with the legislative requirements associated with building safety and hazardous materials. The majority of the larger assets have now been reviewed for compliance with codes and, in the older buildings, varying degrees of repairs and renovations are required. The Department has already initiated electrical upgrades in several regions, and will continue with renovations to bring the assets into compliance;

- in terms of hazardous materials, Public Works' increased knowledge of its assets has allowed it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and chlorofluorocarbons (CFCs) in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if Public Works is to meet the 1993 phase-out deadline for PCBs;
 - the recent concept of a productive work environment is the result of the new demands made on the Real Property Program and Public Works' own reassessment of its role as asset manager; although it is perhaps too recent a concept to measure in terms of effective implementation, its planning stages may be evaluated in terms of strategies developed, including operating targets for serviceability, introduction of new technology, enhanced security, daycare, new accessibility standards, and the provision of employee amenities. These activities now under way will contribute to the delivery of a productive work environment; and
 - with regard to monitor the cost-effectiveness of the Real Property Program, Public Works has developed several performance indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant), the percentage of marketable vacant space, and the number of excess assets; in 1989-90, the Department determined that 24% of the assets analysed generated a negative return on investments and that 1% of the total space was marketable vacant space. Public Works has an inventory of 335 of its own assets which have been declared surplus. The Department will have disposed of 115 of these, valued at \$3.9 million, by the end of 1989-90.
- To manage Public Works' investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase, or leasing of the assets:
 - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost beneficial solutions are reviewed; while Public Works, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 70% of the federal office space inventory, the remaining 30% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures; and
 - in 1988-89, 570 office projects were undertaken which resulted in an increase of 137,801 square metres of Crown-owned inventory, as Public Works continues to make critical investment decisions on a case-by-case basis in choosing whether to own or lease.

Section II

Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and also coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes development of policies, plans, and arrangements to meet emergency responsibilities of the Minister, payment of grants in lieu of taxes, and research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, all services required to buy, sell or maintain the assets from the relevant Public Works Services organization or the private sector.

Resource Summaries

This activity accounts for 3% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	42,740	240	39,210	225	31,193	200

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	31,193	200	38,638	207	(7,445)	(7)

Explanation of Change: The 1988-89 gross expenditures were \$7.4 million or 19.3% less than the Main Estimates. The decrease was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> decreased salary and wage requirements as a result of reorganization which was not being fully staffed; 	(0.9)
<ul style="list-style-type: none"> decreased payments for departmental common services and administrative costs; and 	(4.8)
<ul style="list-style-type: none"> decreased operating requirements for the management of the Real Property Program. 	(1.7)

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Technology Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department is also working towards producing a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 408 Crown-owned and lease-purchase office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1989-90 a total of 125 plans will have been completed. Another 90 Asset Management Plans are targeted for completion in 1990-91.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1988-89, Public Works had forecasted a total of \$211.2 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$218.7 million, or \$7.5 million greater than the projected amount. The variance is attributable to increased third party revenue and greater forecasting accuracy during the fiscal year.

Public Works is also committed to reducing the variance between forecasting and actuals through its planning activities, which it has done with some success. To this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1987-88, the total appropriations were \$1,212.9 million, whereas the actual expenditure was \$1,157.4 million, or 95% of the original estimate. In 1988-89, this total had improved to 97.5%, representing \$1,309 million actual versus \$1,342 million forecast.

As the planning process becomes more comprehensive and coherent, the Department expects that the variance between projected and actual revenues and expenditures will diminish even further. The policies and procedures developed in 1990-91 will reinforce this process, and will enhance the performance of the Program Coordination activity, by providing policy direction and a consistency of approach.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works Canada to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
 - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
 - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
 - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
 - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This activity accounts for 56% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Gross Expenditures	759,539	761,468	714,900
Less: Revenue Credited to the Vote	162,302	169,207	172,284
Net Activity	597,237	592,261	542,616

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	714,900	728,268	(13,368)
Less: Revenue Credited to the Vote	172,284	157,148	15,136
Net Activity	542,616	571,120	(28,504)

Explanation of Change: The 1988-89 net expenditures were \$28.5 million or 4.9% less than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> decreased operating requirements for the 399 Crown-owned and the 9 lease-purchase office facilities in the amounts of \$8.2 million and \$1.8 million respectively. The major reduction for lease-purchase office facilities was attributable to Canada Place, Edmonton which came on line later in the year than anticipated; 	(10.0)
<ul style="list-style-type: none"> slippage in capital projects due to construction delays; and 	(3.4)
<ul style="list-style-type: none"> increased revenue collection from federal and third party tenants who reimburse Public Works for accommodation. 	(15.1)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

In 1989-90, the Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. Since January 1, 1989, Public Works Canada has received more than 150 requests for exceptions to accommodation standards, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expediently at the regional level.

The timeliness in the provision of accommodation has also continued to improve. A noteworthy example of streamlined project capabilities was evidenced in the provision of some 12,000 square metres of accommodation, in the difficult real estate markets of Toronto, Montreal and Vancouver, for the government's Refugee Backlog Clearance initiative. This space was delivered in five to seven months from the receipt of Employment and Immigration Canada's statement of requirement.

During 1989-90, the Department developed and implemented objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property, Treasury Board, in 1990-91. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

Public Works Canada also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1988-89, the Department's leased property inventory contained 2,405 leases occupying some 1,694,800 square metres. In 1989-90, these figures increased to 2,643 leases (912 of which were renegotiated) and 1,819,800 square metres of space. In 1990-91, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,734 leases, including 535 renegotiated leases, occupying in total some 1,964,900 square metres of space.

During 1988-89, Public Works provided a total of 4,642,000 square metres of office space to its tenants. In 1989-90, a total of 4,714,000 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,836,000 square metres in 1990-91 (see Figure 9, below).

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	1990-91	1989-90	1988-89
Crown-Owned	2,352	2,375	2,415
Lease-Purchase	519	519	532
Leased	1,965	1,820	1,695
Total	4,836	4,714	4,642

The Department is continuing to refine its return-on-investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1989-90, on the basis of these indicators, Public Works undertook a return-on-investment analysis of its portfolio, identifying that 24% of the buildings analysed had a negative return on investment.

Public Works strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1988-89, the total marketable vacant rental space was 47,170 square metres out of an inventory of 4.6 million square metres, or 1% of the federal inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1989-90 and 1990-91, Public Works will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works, custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing, designated properties and emergency facilities), surplus properties, dry docks, locks, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This activity accounts for 18% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Gross Expenditures			
Buildings	169,952	175,837	191,229
Surplus Properties	8,339	8,476	5,531
Land Development	3,172	4,705	7,949
Marine Structures	8,153	8,426	8,859
Highways and Bridges	60,148	49,275	53,811
	249,764	246,719	267,379
Less: Revenue Credited to the Vote	67,649	64,514	46,401
Net Activity	182,115	182,205	220,978

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	191,229	217,578	(26,349)
Surplus Properties	5,531	5,345	186
Land Development	7,949	6,752	1,197
Marine Structures	8,859	7,053	1,806
Highways and Bridges	53,811	50,268	3,543
	267,379	286,996	(19,617)
Less: Revenue Credited to the Vote	46,401	54,069	(7,668)
Net Activity	220,978	232,927	(11,949)

Explanation of Change: The 1988-89 net expenditures were \$11.9 million or 5.1% less than the Main Estimates. The decrease was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> transfers to Canada Museums Construction Corporation Inc. of \$11.8 million and to Canada Lands Company Limited (Mirabel) of \$1.7 million to cover increased operating costs; 	(13.5)
<ul style="list-style-type: none"> decreased operating requirements for Crown-owned special purpose facilities; 	(5.8)
<ul style="list-style-type: none"> increased capital expenditures to meet program requirements; 	2.2
<ul style="list-style-type: none"> decreased operating expenditures of \$0.5 million on marine structures, \$1.7 million on highways and bridges and \$0.3 million on research and development initiatives; and 	(2.5)
<ul style="list-style-type: none"> revenue shortfall from tenants who reimburse Public Works for accommodation. 	7.7

Performance Information and Resource Justification

Public Works manages a diverse portfolio of special purpose facilities and surplus properties. Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

Federal facilities include housing, emergency government facilities, special and common use and designated properties including the Parliament buildings, and may be in the form of Crown-owned or leased facilities.

In 1989-90, there were 1,571 units in the Public Works housing inventory. Of this number, 1,487 were pool housing units consisting of 1,107 Crown-owned and 380 leased. Transfer of custody of housing units to the Government of the Northwest Territories and other divestiture initiatives will reduce the total to approximately 1,525 units.

In 1990-91, Public Works will provide performance information to 126 tenant departments occupying special purpose Crown-owned and leased space. Substantial progress has been made regarding the transfer of part of this inventory to the appropriate custodian departments responsible for program delivery.

The Department operates and maintains a federal surplus land bank. In 1988-89, Public Works disposed of 247 surplus assets, including those of other government departments, valued at \$42.4 million. Initiatives are under-way to dispose of a further 735 surplus assets in 1989-90 for an expected market value of \$18.2 million. Some 115 of these assets, valued at \$3.9 million, belong to Public Works. During 1989-90, the Department was also responsible for administering surplus lands associated with the Vieux Port de Quebec and the Canada Lands Company (Mirabel) Ltd.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to repair the structure or make a contribution for repairs to the local authority to support disposal. The cost of repairs carried out by Public Works, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or \$250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1988-89, the cost of demolishing, repairing or transferring 33 marine structures was \$2.3 million, with 68 further actions to take place in 1989-90 for an expected \$2.9 million.

Public Works also undertakes activities leading to the ultimate disposal of federal lands. In 1989-90, the Department had one initiative related to land development underway: Vieux Port de Chicoutimi, Quebec. It is expected that the Chicoutimi facility will be transferred to the municipal authority by the end of the fiscal year 1990-91.

The Department has custody of 10 dams, one lock and three dry docks that support marine and recreation industries. Negotiations are under-way with all levels of government and the private sector concerning transfer of ownership to the parties that benefit most from the assets. In the last two fiscal years, dry dock usage has decreased from 68% in 1987-88 to 64% in 1988-89. The method of calculating dry dock occupancy was modified in 1989-90 to more accurately reflect the effective use of dry dock sections. Dry dock occupancy in 1989-90 is expected to reach 50%. In future years, the percentage occupancy will be compared to the 1989-90 base year. As cost recovery initiatives take hold, the financial performance will improve. In 1988-89, the dry docks suffered a financial revenue shortfall of \$3.4 million on expenditures of \$5.8 million. In 1990-91, a revenue shortfall is not expected on expenditures of \$4.6 million.

Public Works has custody of 17 bridges as well as 2,222 kilometres of highways consisting of reconstruction and maintenance of sections of the Northwest Highway System (Alaska Highway and Haines Road) and of capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). Maintenance of the Trans-Canada Highway in the national parks is the responsibility of Environment Canada's Canadian Parks Service. The overall level of capital funding dropped to \$21.2 million in 1989-90 from \$23.8 million in 1988-89.

The annual resource level for capital expenditures allocated for the 1,969 kilometre of the Northwest Highway System has remained constant. The operating and maintenance funds have however been increased by \$3.0 million per annum to allow necessary repair work to be carried out to the deteriorating roads. These repairs will improve driving conditions for the travelling public, especially in light of the anticipated increase in tourism during the 50th anniversary of the Alaska Highway during 1992. Additional capital expenditure funding continues to be required for the reconstruction of those portions of the highway which were built in 1942.

All feasibility studies were completed for the Northumberland Strait Crossing project. The Minister of Public Works referred the project for public review under the Environmental Assessment and Review Process (EARP). A final decision by an independent assessment panel will take place in 1990.

D. Municipal Grants

Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This activity accounts for 23% of the total gross expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Municipal Grants	320,288	300,763	296,449

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	296,449	288,823	7,626

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were \$7.6 million or 2.6% more than the Main Estimates. The reasons for this change is primarily due to an increase in the final payments to municipalities for grants in lieu of taxes.

Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made to approximately 2,128 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authorities (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, eligibility of the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or areas taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	11,979	11,822	8,657
Contributions to employee benefit plans	1,857	1,496	1,555
Other personnel costs	35	12	144
Total Personnel	13,871	13,330	10,356
Goods and Services			
Transportation and communications	2,900	2,893	2,651
Information	114	114	90
Professional and special services	210,110	209,624	204,496
Rentals	453,433	452,384	392,665
Purchased repair and upkeep	126,747	126,454	127,861
Utilities, materials and supplies	94,597	94,379	72,673
Other subsidies and payments	16,760	16,721	14,071
Total Goods and Services	904,661	902,569	814,507
Total Operating Expenditures	918,532	915,899	824,863
Less: Revenue Credited to the Vote	229,951	233,721	218,685
Net Operating Expenditures	688,581	682,178	606,178
Capital			
Transportation and communications	8	8	2
Information	7	8	9
Professional and special services	18,119	17,837	30,060
Purchased repair and upkeep	9,863	9,709	19,807
Utilities, materials and supplies	27	26	103
Construction and acquisition of land, buildings and works	107,511	105,838	138,744
Construction and acquisition of machinery and equipment	546	537	1,143
Other subsidies and payments	326	321	627
Total Capital Expenditures	136,407	134,284	190,495
Transfer Payments	317,392	297,977	294,563
Net Program Expenditures	1,142,380	1,114,439	1,091,236

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$13.9 million account for 1.5% of the total gross operating expenditures of the Program. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Program Coordination	240	225	200

Figure 16: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	16	16	15	59,000-132,700	75,973
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	2	2	2	20,623-70,810	57,843
Economics, Sociology and Statistics	1	1	--	16,751-75,800	--
Engineering and Land Survey	11	11	17	27,613-74,810	55,982
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	173	158	126	16,702-69,615	50,302
Computer System Administration	1	1	--	22,310-73,032	--
Organization and Methods	1	1	--	16,368-64,300	--
Program Administration	2	2	--	16,702-69,615	55,696
Technical					
Drafting and Illustration	2	2	1	18,979-49,181	35,671
Engineering and Scientific Support	--	--	3	--	--
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	12	12	12	15,778-38,728	26,447
Office Equipment	1	1	--	15,452-30,832	--
Secretarial, Stenographic and Typing	18	18	14	15,637-38,975	26,585
	240	225	190		
	Other Person-Years			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Administrative and Foreign Service	--	--	10	--	--

Person-Years – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. It should be noted that in 1989-90 and 1990-91 the "Other" person-years are reported in the Services Program (see page 2-34).

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 10.1% of the total gross expenditures of the Program in 1990-91.

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years' Require- ments
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
St John's - Government of Canada Building - Construction	--	23,000	458	1,000	21,542
St. John's - Sir Humphrey Gilbert Building - Renovations	14,705	14,705	5,568	5,000	4,137
NOVA SCOTIA					
Halifax - Ralston Building - Renovations	14,979	15,197	1,529	5,414	8,254
Sydney - Government of Canada Building - Renovations	5,548	5,548	530	3,100	1,918
Truro - Government of Canada Building - Renovations	2,612	2,612	200	600	1,812
NEW BRUNSWICK					
Moncton - Government of Canada Building - Phase II - Renovations (note 1)	16,666	20,500	525	10,000	9,975
Saint John - Postal Station "A" - Renovations	--	9,223	691	4,000	4,532
Shippagan - Government of Canada Building - Construction	2,170	2,177	1,957	220	--
QUÉBEC					
Québec - 155 Pointe aux Lièvres - Renovations	2,820	3,000	2,745	255	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Place du Portage Phase III - Renovations	3,892	3,540	100	1,000	2,440
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Tilley Building - Addition	10,840	10,840	4,871	3,425	2,544
MANITOBA					
Winnipeg - MacDonald Building - Renovations	4,936	4,936	838	4,098	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years' Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
BRITISH COLUMBIA					
Victoria - Old Federal Building - Renovations	--	5,570	116	435	5,019
YUKON					
Whitehorse - Government of Canada Building - Phase I - Redevelopment (Note 2)	21,057	24,699	1,533	7,141	16,025
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden - Highway and Bridges - Fixed Link Bridge	13,850	12,500	11,000	1,500	--
QUÉBEC					
Chicoutimi - Old Port - Decontamination	--	3,300	1,800	1,475	25
Phillipsburg - Border Crossing - Renovations	7,065	7,065	6,323	742	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Asticou Polyvalente Complex - Acquisition	26,288	26,288	20,744	1,304	4,240
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Arnprior - Emergency Preparedness Center - Renovations	5,184	5,205	257	4,948	--
Ottawa - Mulligan Building - Renovations	26,584	26,584	1,184	1,075	24,325
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (Note 3)	--	7,981	3,780	4,023	178
ALBERTA					
Banff - Highways and Bridges - Banff Interchange	--	9,495	1,470	4,707	3,318
Highways and Bridges - Trans-Canada Highway - Reconstruction	--	116,770	4,420	9,530	102,820
BRITISH COLUMBIA					
Highway and Bridges - Northwest Highway System - Reconstruction	381,552	417,113	253,513	15,000	148,600
VARIOUS PROVINCES					
Divestiture of Surplus Wharves	--	20,526	9,061	2,000	9,465

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years' Require- ments
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	91,992	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	902	--
Total Spending planned for Major Capital Projects	--	--	--	12,193	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	31,320	--
Total Program	--	--	--	136,407	--

Note:

1. Previously estimated total cost was a preliminary estimate. The currently estimated cost has been updated and reflects changes in project scheduling, consultant costs, site adjustments and service fees.
2. The previously estimated total cost was a preliminary estimate. The current estimated cost is based on the new schedule developed in March 1989.
3. Various projects are ongoing within the parliamentary precinct. Health and Safety issues are being addressed, innovative means of stabilizing the slopes behind Parliament Hill are being attempted and Public Works' responsibility with respect to the five-year (1989-1993) plan for commemoratives approved by Cabinet (Summer 1988) is progressing accordingly.

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 23.1% of the 1990-91 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Grants			
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	317,170,000	297,755,000	293,554,020
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	180,000	180,000	90,000
Total Grants	317,350,000	297,935,000	293,644,020
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Public Works Association	--	--	45,000
Canadian Standards Association	12,000	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	30,000	30,000	30,000
The Gage Research Institute	--	--	25,000
Federal Facilities			
Contributions to provincial agencies and to persons for development initiatives undertaken under the General Development Agreements and Subsidiary Agreements for the purpose of economic and socio-economic adjustment	--	--	195,154
Contributions to municipalities for the transfer of surplus wharves	--	--	612,000
Total Contributions	42,000	42,000	919,154
Total Transfer Payments	317,392,000	297,977,000	294,563,174

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Revenue credited to the Vote			
Office Facilities	162,302	169,207	172,284
Federal Facilities	67,649	64,514	46,401
Total revenue credited to the Vote	229,951	233,721	218,685
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Estate	7,571	18,211	42,386
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	26,000	25,295	18,753
Rentals and Concessions	--	--	6,606
Proceeds from Sale of Energy	--	--	345
Dry Docks	4,259	3,798	2,125
New Westminster Railway Bridge	3,250	3,102	3,650
Interest on Loans	--	--	88
Sale of Surplus Assets	--	--	137
Miscellaneous	--	--	739
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	638
Total revenue credited to the CRF	41,080	50,406	75,467
Total revenues	271,031	284,127	294,152

6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1990-91 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by Public Works and the services provided without charge to Public Works and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 20: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1990-91	1989-90
	1,372,331	1,361	1,373,692	271,031	1,102,661	1,024,155

*Other costs include the following:

	(\$000)
• accommodation provided by this Program;	860
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	426
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	24
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	51

**Figure 19 provides details on revenue.

7. Index

Accommodation Management, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-23.

Asset Management, 3-9, 3-12, 3-17, 3-18, 3-21, 3-24, 3-30.

Investment Management, 3-9, 3-13, 3-17, 3-19, 3-22, 3-25.

Productive Work Environment, 1-7, 3-8, 3-9, 3-15, 3-21, 3-25, 3-27, 3-28.

Program Management, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-23.

Crown Corporations Program

**1990-91
Expenditure Plan**

Table of Contents – Crown Corporations Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990-91	4-4
B.	Use of 1988-89 Authorities	4-5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990-91	
1.	Highlights	4-6
2.	Summary of Financial Requirements	4-6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	4-7
2.	Review of Financial Performance	4-8
C.	Background	
1.	Introduction	4-9
2.	Mandate	4-9
3.	Program Objective	4-9
4.	Program Organization for Delivery	4-9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	4-10
2.	Initiatives	4-10
E.	Program Effectiveness	4-10

Section II

Analysis by Activity

A.	Canada Museums Construction Corporation Inc.	4-11
B.	Old Port of Montréal Corporation Inc.	4-12

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	4-15
2.	Capital Expenditures	4-15
3.	Revenue	4-16
4.	Estimated Net Cost of Program	4-16
5.	Index	4-16

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
Crown Corporations Program			
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230	28,414
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	28,641	30,130
	Appropriation not required - Payment Guarantee by Harbourfront Corporation	--	--
Total Program		33,871	58,544

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
Crown Corporations Program		
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc. in respect of operating and capital expenditures for the construction of the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization	5,230,000
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	28,641,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates			1989-90 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230	--	5,230	28,414
Old Port of Montréal Corporation Inc.	28,641	--	28,641	30,130
	33,871	--	33,871	58,544

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Crown Corporations Program				
10	Accommodation Program			
	Payments to Canada			
	Museums Construction			
	Corporation Inc.	57,759,000	57,759,000	
	Governor General's special warrants	--	11,800,000	
	Total -- Vote 10	57,759,000	69,559,000	67,959,000
Government Realty Assets Support Program				
25	Payments to Canada Lands			
	Company (Mirabel) Limited	3,797,000	3,797,000	
	Governor General's special warrants	--	152,732	
	Transfer from TB Vote 5	--	1,500,000	
	Total -- Vote 25	3,797,000	5,449,732	5,449,732
30	Payments to Canada Lands			
	Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,800,000	7,800,000	7,301,925
	Total Program - Budgetary*	69,356,000	82,808,732	80,710,657

*Note: In 1988-89, the funding of the Crown Corporations was covered by two separate programs as illustrated above under the former program/activity structure. For presentation purposes, the total funding level is reflected under the new Crown Corporations Program of the revised structure.

Section I Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

In 1990-91, the following plans will be undertaken by the Crown Corporations receiving payments under this Program:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
 - payment of outstanding claim; and
 - dissolution of the Corporation by June 1990.
- Old Port of Montréal Corporation Inc.:
 - completion of specified works in time for the 350th anniversary in 1992 of the founding of the City of Montréal.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change	For Details See Page
Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230	33,214	(27,984)	4-11
Old Port of Montreal Corporation Inc.	28,641	9,307	19,334	4-12
Total Program	33,871	42,521	(8,650)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$8.7 million or 20.3% less than the 1989-90 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> • Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> - decrease mainly due to the completion of construction of the Canadian Museum of Civilization. 	(28.0)
<ul style="list-style-type: none"> • Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> - increase required to proceed with specified works in time for the 350th anniversary in 1992 of the founding of the City of Montréal. 	19.3

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1989) is \$16.0 million or 27.4% less than the 1989-90 Main Estimates of \$58.5 million (see Spending Authorities, page 4-4). The difference of \$16.0 million is primarily due to:

	Increase (Decrease) <u>\$ Millions</u>
<ul style="list-style-type: none"> Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> payment of construction overrun costs for the Canadian Museum of Civilization. 	4.8
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montreal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> delays encountered in the initiation of the specified works due to changes in scope and type of projects. 	(20.8)

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1988-89, the Crown Corporations proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
 - continued construction of the Canadian Museum of Civilization; and
 - opened to the Public the exhibit wing of the Canadian Museum of Civilization on June 29, 1989.
- Canada Lands Company (Mirabel) Limited:
 - continued the land sales program; and
 - made payments to farmers in accordance with the Agricultural Renewal Program.
- Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited:
 - prepared plans and specifications for the restoration of the Tour de L'Horloge on the Quai de L'Horloge;
 - continued the popular summer programming activities; and
 - prepared plans and studies related to site development.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Museums Construction Corporation Inc.	67,959	57,759	10,200
Canada Lands Company (Mirabel) Limited	5,450	3,797	1,653
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,302	7,800	(498)
	80,711	69,356	11,355

Explanation of Change: Actual financial requirements were approximately \$11.4 million or 16.4% greater than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> increased requirements to cover an acceleration of the construction works for the Canadian Museum of Civilization, as well as additional consultants fees, and additional payments for construction and consultant claims for the National Gallery of Canada. 	10.2
<ul style="list-style-type: none"> Canada Lands Company (Mirabel) Limited: <ul style="list-style-type: none"> increased requirements in response to revised conditions and basis for payments under the Agricultural Renewal Program. 	1.7
<ul style="list-style-type: none"> Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited: <ul style="list-style-type: none"> reduced funding level to cover next fiscal year additional requirements. 	(0.5)

C. Background

1. Introduction

Canada Museums Construction Corporation Inc.: The Corporation was formed on June 21, 1982, under the Canada Business Corporation Act as an agent of Her Majesty pursuant to the Government Companies Operations Act and was named as a parent Crown Corporation on February 7, 1985, in Schedule C, Part I, of the Financial Administration Act.

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly the Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited): The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule C, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

Canada Museums Construction Corporation Inc.: The business of the Corporation is limited to the construction of buildings for the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization in Ottawa–Hull, and any other national museum which the Governor in Council may direct from time to time, including the acquisition, administration and disposal of lands required for the construction.

Old Port of Montréal Corporation Inc.: The Corporation is responsible for developing and for promoting the development of the lands at the Vieux-Port de Montréal site, and for administering, managing and maintaining the property of Her Majesty.

3. Program Objective

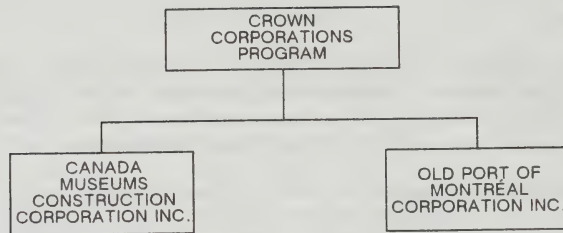
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of two activities as shown in Figure 3, on page 4–10.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown Corporations. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The following factors could influence the Program delivery and the resources allocated to it for 1990-91:

- delays in work related to the fit-up of exhibition space at the Museum of Civilization and in infrastructure work at the Vieux-Port de Montréal site; and
- changes to previous Cabinet decisions on the scope of work for the Vieux-Port de Montréal site.

2. Initiatives

In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for 1990-91 by the Old Port of Montréal Corporation Inc. will be to proceed with various site preparation works including:

- re-opening of part of the Lachine Canal to pleasure boats;
- construction of a Centre to commemorate the anniversary; and
- general site improvement.

E. Program Effectiveness

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.

Section II

Analysis by Activity

A. Canada Museums Construction Corporation Inc.

Objective

The objective of the corporation is to develop and construct the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization, located within the National Capital Region, or any other national museum as the Governor in Council may direct from time to time, including acquisition, control, administration and disposal of lands required.

Description

The payments issued to the Canada Museums Construction Corporation Inc. provide the funding for the operation of the Corporation and for the construction of the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization.

Resource Summaries

This activity accounts for 15.4% of the Program expenditures for 1990-91.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
National Gallery of Canada			
Operating costs	--	855	921
Capital costs	--	3,888	9,639
Sub-total	--	4,743	10,560
Canadian Museum of Civilization			
Operating costs	250	856	922
Capital costs	5,000	28,065	57,002
Sub-total	5,250	28,921	57,924
Total expenditures	5,250	33,664	68,484
Less: Revenues generated by the Corporation	20	450	525
Total budgetary requirements	5,230	33,214	67,959

The operating expenditures make up \$0.3 million or 4.8% of the total expenditures of this activity and capital expenditures make up \$5.0 million or 95.2% of the total expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Museums Construction Corporation Inc.	67,959	57,759	10,200

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were \$10.2 million or 17.7% more than the Main Estimates. The increase was primarily due to cover an acceleration of the construction works for the Canadian Museum of Civilization, as well as additional consultants fees, and additional payments for construction and consultant claims for the National Gallery of Canada.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for Canada Museums Construction Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

B. Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited)

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

Resource Summaries

This activity accounts for 84.6% of the expenditures of the Program for 1990-91.

Figure 6: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Operating Expenditures			
Personnel costs	2,000	1,813	1,188
Administration costs	620	493	484
Communication costs	480	378	89
Activity program costs	1,100	1,036	813
Territory maintenance costs	1,800	1,698	1,552
Professional services costs	300	982	257
Total operating	6,300	6,400	4,383
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	1,950	1,420	54
King Edward Sector	100	5	3,115
Bonsecours Sector	9,254	1,364	244
General site improvements	3,012	868	365
Development of Lachine Canal Outskirts	10,225	950	70
Other capital expenditures	--	300	402
Total capital	24,541	4,907	4,250
Total expenditures	30,841	11,307	8,633
Less: Revenues generated by the Corporation	2,200	2,000	1,863
Surplus	--	--	532
Total budgetary requirements	28,641	9,307	7,302

The operating expenditures make up \$6.3 million or 20.4% of the total expenditures of this activity and capital expenditures make up \$24.5 million or 79.6% of the total expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 7: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	7,302	7,800	(498)

Explanation of Change: The 1988-89 expenditures were \$0.5 million or 6.4% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is to cover additional requirements for the next fiscal year.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 8.

Figure 8: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	33,871	42,521	80,711
Total Program expenditures	33,871	42,521	80,711

2. Capital Expenditures

Figure 9 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 87.2% of the total 1990-91 Main Estimates for the Program.

Figure 9: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,000	31,953	66,641
Canada Lands Company (Mirabel) Limited	--	--	14
Old Port of Montréal Corporation Inc.	24,541	4,907	4,250
Total capital expenditures	29,541	36,860	70,905

3. Revenue

Figure 10 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. The primary source of revenue up to 1989-90 was the sale of properties from the peripheral lands at Mirabel. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings.

Figure 10: Revenue by Class

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Sale of real estate	500	1,600	5,339
Rentals and Concessions	390	400	378
Parking fees	750	750	266
Marine fees	50	50	24
Total Revenue	1,690	2,800	6,007

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1990-91 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriations. Figure 11 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 11: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91	Add Other Costs	Total Program Cost	Less* Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1990-91	1989-90
	33,871	--	33,871	1,690	32,181	58,264

*Figure 10 provides details of revenue by class.

5. Index

Canada Museums Construction Corporation Inc., 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-11, 4-12.

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited), 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-12, 4-13, 4-14.

Au tableau 10 figure un sommaire des recettes produites par chaque société, lesquelles sont portées directement au crédit du Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. La principale source de recettes jusqu'en 1989-1990 provenait de la vente de terres périphériques à Mirabel et de propriétés du Vieux-Port de Québec. Les autres coûts récupérés comprennent les loyers, les droits de stationnement et les droits d'amarrage et de mouillage.

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1990-1991	1989-1990	1988-1989
		Prévu		Réel

Vente de biens	500	1 600	5 339
Locations et concessions	390	400	378
Droits de stationnement	750	750	266
Droits maritimes	50	50	24
Total des Recettes	1 690	2 800	6 007

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'Etat pour 1990-1991 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 11 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

* Au tableau 10 figurent des détails sur les recettes par source.

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991	Plus autres coûts	Coût total du Programme	Moins recettes	Coût estimatif net du Programme 1990-1991
	33 871	--	33 871	1 690	32 181
					58 264

Société de construction des musées du Canada, Inc., 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-11.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 8.

Tableau 8 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	Prévu	Réel	
	1989-1990	1988-1989	
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'État	42 521	80 711	
Total des dépenses du Programme	42 521	80 711	

2. Dépenses en capital

Le tableau 9 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État, par activité. Les dépenses en capital représentent 87,2 % du Budget des dépenses principal pour le Programme de 1990-1991.

Tableau 9 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	Prévu	Réel	
	1989-1990	1988-1989	
Société de construction des musées	5 000	31 953	66 641
Société immobilière du Canada	--	--	14
(Mirabel) Limitée			
Société du Vieux-Port de			
Montréal Inc.	24 541	4 907	4 250
Total des dépenses en capital	29 541	36 860	70 905

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 7 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)		
<hr/>		
	Budget	Réel
	principal	
Différence		
	1988-1989	
<hr/>		
Société de construction des musées du		
Canada, Inc.	7 302	7 800
		(498)

Explication de la différence : Les dépenses en 1988-1989 ont été inférieures de 0,5 million de dollars ou 6,4 % aux prévisions figurant dans le Budget des dépenses principal. Les sommes non dépensées serviront à payer les frais additionnels du prochain exercice.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'exploitation de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 84,6 % des dépenses du Programme pour 1990-1991.

Tableau 6 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
1990-1991					
1989-1990					
1988-1989					
Dépenses de fonctionnement :					
Coûts en personnel	2 000	1 813	1 188		
Frais d'administration	620	493	484		
Frais de communication	480	378	89		
Coûts des programmes d'activités	1 100	1 036	813		
Frais de l'entretien du territoire	1 800	1 698	1 552		
Coûts de services professionnels	300	982	257		
Total des dépenses de fonctionnement	6 300	6 400	4 383		
Dépenses en capital :					
Secteur Alexandra	1 950	1 420	54		
Secteur King Edward	100	5	3 115		
Secteur Bonsecours	9 254	1 364	244		
Améliorations générales du site	3 012	868	365		
Aménagement des abords du Canal de Lachine	10 225	950	70		
Autres dépenses en capital	--	300	402		
Total des dépenses en capital	24 541	4 907	4 250		
Total des dépenses	30 841	11 307	8 633		
Moins : Recettes de la Société	2 200	2 000	1 863		
Surplus	--	--	532		
Total des besoins budgétaires	28 641	9 307	7 302		

Les dépenses de fonctionnement représentent 6,3 millions de dollars ou 20,4 % des dépenses totales de cette activité et les dépenses en capital, 24,5 millions de dollars ou 79,6 % du total des dépenses.

Tableau 5 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)		
1988-1989		
Budget	Réel	Différence
principal		
10 200	57 759	
Société de construction des musées du	67 959	
Canada, Inc.		

Explication de la différence : Les dépenses pour l'exercice 1988-1989 ont été supérieures de 10,2 millions de dollars ou 17,7 % à la somme qui figure dans le Budget des dépenses principal. Cette augmentation est en grande partie attribuable à l'accélération des travaux de construction du Musée canadien des civilisations et au paiement des frais de consultation supplémentaires, ainsi qu'au paiement des frais de construction additionnels pour le Musée des beaux-arts du Canada et au règlement des demandes des experts-conseils.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On retrouve des détails dans le sommaire du plan d'exploitation de la Société de construction des musées du Canada, Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

B. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée)

Objectif

Établir et favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

A. Société de construction des musées du Canada, Inc.

Objectif

Préparer les plans et construire le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations situés dans la région de la Capitale nationale, ou tout autre musée national que le gouverneur en conseil peut ordonner de construire, y compris l'acquisition, le contrôle, l'administration et l'aliénation des terrains requis à cette fin.

Description

Les paiements émis à la Société de construction des musées du Canada, Inc. servent à l'exploitation de la Société et à la construction du Musée des beaux-arts du Canada et du Musée canadien des civilisations.

Sommaires des ressources

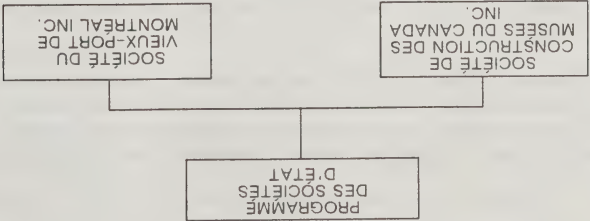
Cette activité représente 15,4 % des dépenses du Programme pour 1990-1991.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1990-1991	1989-1990	1988-1989
Musée des beaux-arts du Canada	---	855	921	
Côuts de fonctionnement	---	3 888	9 639	
Côuts en capital				
Total partiel			10 560	
Musée canadien des civilisations	250	856	922	
Côuts de fonctionnement	5 000	28 065	57 002	
Côuts en capital				
Total partiel		5 250	28 921	57 924
Total des dépenses	5 250	33 664	68 484	
Moins : recettes produites par la Société	20	450	525	
Total des besoins budgétaires	5 230	33 214	67 959	

Les dépenses de fonctionnement représentent 0,3 million de dollars ou 4,8 % du total des dépenses de cette activité et les dépenses en capital, 5 millions de dollars ou 95,2 % du total des dépenses.

Tableau 3 : Structure des activités



D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les facteurs suivants pourraient influencer sur l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1990-1991 :

- des retards dans l'aménagement des salles d'expositions du Musée canadien des civilisations et dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal;
- des modifications aux décisions prises par le précédent Cabinet quant à l'ampleur des travaux au Vieux-Port de Montréal.

2. Initiatives

En prévision des célébrations qui marqueront le 350^e anniversaire de la fondation de Montréal, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. procédera, en 1990-1991, à la réalisation des divers travaux d'aménagement suivants :

- réouverture d'une partie du Canal Lachine aux bateaux de plaisance;
- construction d'un centre pour commémorer l'anniversaire; et
- amélioration générale des lieux.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Dés détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'exploitation qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

C. Données de base

1. Introduction

La Société de construction des musées du Canada, Inc. a été créée le 21 juin 1982 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et elle fait fonction d'agent de Sa Majesté, conformément à la Loi sur le fonctionnement des compagnies de l'Etat. Elle a été désignée société d'Etat mère le 7 février 1985 et figure à l'annexe C, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée) a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'Etat qui figure à l'annexe C, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Mandat

Société de construction des musées du Canada, Inc. : Les activités de la Société se limitent à la construction d'immeubles pour le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations dans la région d'Ottawa-Hull, ou tout autre musée national que le gouverneur en conseil peut ordonner de construire, y compris l'acquisition, l'administration et l'aliénation de terrains nécessaires à la construction.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : La Société est chargée de planifier et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté.

3. Objectif du Programme

Autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'Etat conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'Etat regroupe deux activités, comme l'illustre le tableau 3, à la page 4-10.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements aux sociétés d'Etat. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée, la Direction des sociétés d'Etat se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
	Budget	Réel	
Différence	principal		
Société de construction des musées			
du Canada, Inc.			
Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée	67 959	5 450	10 200
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port	57 759	3 797	1 653
de Montréal) Limitée	7 800		(498)
	69 356	80 711	11 355

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été supérieurs d'environ 11,4 millions de dollars ou 16,4 % au montant prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
 - ressources supplémentaires requises pour payer les travaux de construction accélérée du Musée canadien des civilisations, ainsi que les frais supplémentaires de consultation, et les sommes additionnelles pour la construction du Musée des beaux-arts du Canada et le paiement des honoraires des experts-conseils.
- Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée :
 - ressources supplémentaires requises à la suite de la révision des conditions et des modalités de paiements effectués dans le cadre du Programme de relance agricole.
- Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée :
 - réduction du niveau de financement pour couvrir les dépenses additionnelles du prochain exercice.

Explication des prévisions pour 1989-1990 : Les prévisions pour 1989-1990 (étalées d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1989) sont inférieures de 16 millions de dollars ou 27,4 % au montant figurant dans le Budget des dépenses principal de 1989-1990, soit 58,5 millions (voir les Autorisations de dépenser, page 4-4). Cet écart de 16 millions de dollars est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	
●	Société de construction des musées du Canada, Inc. : paiement des frais de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.
●	Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : retards dans l'exécution des travaux dus aux changements apportés aux types de projets et à leur portée.
(20,8)	

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988-1989, les sociétés d'Etat ont pris les mesures suivantes :

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
poursuivi la construction du Musée canadien des civilisations; et
ouvert au public, le 29 juin 1989, la partie du Musée canadien des civilisations
réservée aux expositions.
- Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée :
continué le programme de vente de terrains; et
versé des montants aux agriculteurs dans le cadre du Programme de relance
agricole.
- Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée :
préparé les plans et devis en vue de la restauration de la Tour de l'Horloge située
sur le quai de l'Horloge;
poursuivi le populaire programme d'été; et
préparé des plans et effectué des études d'aménagement de terrains.

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Les sociétés d'Etat qui reçoivent des paiements en vertu de ce Programme prendront les dispositions suivantes en 1990-1991 :

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
 - paiement des sommes dues; et
 - dissolution de la société d'ici juin 1990.
- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - achèvement de travaux précis afin que tout soit prêt pour le 350^e anniversaire de la fondation de Montréal en 1992.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Différence	Détails à la page
Société de construction des musées du Canada, Inc.		5 230	33 214	(27 984)	4-11
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.		28 641	9 307	19 334	4-12
Total du Programme		33 871	42 521	(8 650)	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1990-1991 sont inférieurs de 8,7 millions de dollars ou 20,3 % aux montants prévus en 1989-1990. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Société de construction des musées du Canada, Inc. :
 - baisse principalement attribuable à l'achèvement des travaux de construction du Musée canadien des civilisations.
- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - hausse attribuable à l'exécution de travaux précis afin que tout soit prêt pour les célébrations de 1992 qui marqueront le 350^e anniversaire de la fondation de la ville de Montréal.

Programme des sociétés d'Etat			
	Credits (dollars)	Budget principal	Total disponible
			Emploi reel
10	Programme du logement Palements à la Société de construction des musées du Canada, inc. Mandats spéciaux du gouverneur général Total -- Crédit 10	57 759 000 -- 57 759 000	11 800 000 69 559 000 80 710 657
25	Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale Palements à la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée Mandats spéciaux du gouverneur général Virement du CT, crédit 5 Total -- Crédit 25	3 797 000 3 797 000 -- -- 152 732 1 500 000 5 449 732	3 797 000 5 449 732 82 808 732 7 800 000 80 710 657
30	Palements à la Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée Total du Programme - Budgetaire	7 800 000 69 356 000 76 156 000	7 800 000 82 808 732 90 608 732

Nota : En 1988-1989, le financement des sociétés d'Etat était couvert par deux programmes distincts comme le démontre l'ancienne structure des programmes et activités ci-dessus. Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des sociétés d'Etat de la structure révisée.

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
Programme des sociétés d'Etat			
15	Palements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	5 230	28 414
20	Palements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	28 641	30 130
	Credit non requis -		
	Palement garanti par la Harbourofront Corporation	--	--
Total du Programme		33 871	58 544

Credits -- Libellé et sommes demandées

Credits (dollars)		Budget principal 1990-1991
Programme des sociétés d'Etat		
15	Palements à la Société de construction des musées du Canada, Inc. à l'égard des dépenses de fonctionnement et des dépenses en capital pour la construction du Musée des beaux-arts du Canada et du Musée canadien des civilisations	5 230 000
20	Palements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	28 641 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Total	Budget principal 1989-1990
Budgetétaire				
	Fonctionnement			
	Dépenses en capital			
Société de construction des musées du Canada, Inc.				
		5 230	5 230	28 414
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.				
		28 641	28 641	30 130
Total				
		33 871	33 871	58 544

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	4-4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	4-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-1991	4-6
----	----------------------	-----

1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	4-6

B.

1.	Points saillants	
2.	Rendement récent	4-6

C.

1.	Données de base	
2.	Examen des résultats financiers	4-8

D.

1.	Introduction	
2.	Mandat	4-9
3.	Objectif du Programme	4-9
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	4-9

E.

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	4-10
2.	Initiatives	4-10
	Efficacité du Programme	4-10

Section II

Analyse par activité

A.	Société de construction des musées du Canada, Inc.	4-11
B.	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	4-12

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	4-15
1.	Besoins financiers par article	
2.	Dépenses en capital	4-15
3.	Recettes	4-16
4.	Coût estimatif net du Programme	4-16
5.	Index	4-16

7. Index

Gestion des locaux, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-24.
Gestion des biens, 3-9, 3-12, 3-17, 3-18, 3-21, 3-25.
Gestion des investissements, 3-9, 3-13, 3-17, 3-19, 3-22, 3-26.
Environnement de travail favorisant la productivité, 1-7, 3-8, 3-9, 3-15, 3-18, 3-20, 3-21, 3-26, 3-28, 3-29.
Gestion du Programme, 3-8, 3-12, 3-17, 3-18, 3-20, 3-24.

6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1990-1991 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1990-1991	Plus* autres coûts (Brut)	Coût total du Programme	Moins** du Programme	Coût estimatif net du Programme 1989-1990
	1 372 331	1 361	1 373 692	271 031	1 102 661
					1 024 155

* Les autres coûts comprennent :

- les locaux fournis par ce Programme; 860
 - les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor; 426
 - les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnement et Services Canada; et 24
 - la partie des indemnisations assumées par l'employeur et versées par Travail Canada. 51
- ** Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

Le tableau 19 présente des recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1990-1991	Prévu	Réel
	1989-1990	1988-1989	
Recettes à valeur sur le crédit	162 302	169 207	172 284
Locaux à bureaux	67 649	64 514	46 401
Installations fédérales			
Total - Recettes à valeur sur le crédit	229 951	233 721	218 685
Recettes à valeur sur le Trésor	7 571	18 211	42 386
Vente de biens immobiliers			
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable			
des aéroports (Transports Canada)	26 000	25 295	18 753
Locations et concessions			6 606
Ventes d'énergie			345
Bassins de radoub	4 259	3 798	2 125
Pont ferroviaire de New Westminster	3 250	3 102	3 650
Intérêts sur prêts			88
Vente de biens excédentaires			137
Divers			739
Remboursement des dépenses d'exercices précédents			638
Total - Recettes à valeur sur le Trésor	41 080	50 406	75 467
Total des recettes	271 031	284 127	294 152

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 23,1 % des dépenses brutes du Budget principal de 1990-1991 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)	Budget des dépenses	Prévu	Réel
	1990-1991	1989-1990	1988-1989
Subventions			
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	317 170 000	297 755 000	293 554 020
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	180 000	180 000	90 000
Total des subventions	317 350 000	297 935 000	293 644 020
Contributions			
Coordination du Programme			
Association des Travaux publics canadienne	--	--	45 000
Association canadienne de normalisation	12 000	12 000	12 000
Institut de formation en gestion de la construction	30 000	30 000	30 000
The Gage Research Institute	--	--	25 000
Installations fédérales			
Contributions à des organismes provinciaux et à des particuliers pour des initiatives de développement entreprises selon les ententes-cadres de développement et les ententes auxiliaires en vue d'apporter un rajustement économique et socio-économique	--	--	195 154
Contributions aux municipalités pour le transfert des quais excédentaires	--	--	612 000
Total des contributions	42 000	42 000	919 154
Total des paiements de transfert	317 392 000	297 977 000	294 563 174

3-48 (Programme des biens immobiliers)

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Depenses jusqu'au 31 mars 1990	Budget des depenses 1990-1991	Besoins des années futures
Résumé									
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (énumérés) ci-dessus)					--	--	--	91 992	--
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (non énumérés) ci-dessus)					--	--	--	902	--
Dépenses totales prévues pour les grands projets d'immobilisations					--	--	--	12 193	--
Dépenses totales prévues pour les autres projets d'immobilisations					--	--	--	31 320	--
Total pour le Programme					--	--	--	136 407	--

Nota :

1. Le coût total estimatif précédent n'était qu'une première évaluation. Le coût estimatif courant a été mis à jour et tient compte des changements apportés au calendrier d'exécution, aux honoraires des experts-conseils, à l'aménagement des lieux et aux frais de services.
2. Le coût total estimatif précédent n'était qu'une première évaluation. Le coût estimatif courant a été établi en fonction du nouveau barème élaboré en mars 1989.
3. Plusieurs projets sont en cours dans la Cité parlementaire. On est à résoudre des problèmes liés à la santé et à la sécurité, on essaie de stabiliser les versants derrière la Colline parlementaire grâce à des moyens innovateurs et la responsabilité des Travaux publics en ce qui a trait au Plan quinquennal (1989-1993) pour les commémoratifs approuvés par le Cabinet (été 1988) progresse en conséquence.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					
Besoins	dépenses des années futures	Budget des dépenses 1990-1991	Dépenses jusqu'au, 31 mars 1990	Coût total estimatif courant	Coût total estimatif précédent
Localux à bureaux (suite)					
		435	116	5 570	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Victoria - Ancien immeuble fédéral -					
	5 019				
rénovations					
YUKON					
Whitehorse - Immeuble fédéral - Phase I -					
	16 025	7 141	1 533	24 699	21 057
Installations fédérales					
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
Borden - Routes et ponts - Pont fixe					
	--	1 500	11 000	12 500	13 850
QUÉBEC					
Chicoutimi - Vieux-Port - Décontamination					
	25	1 475	1 800	3 300	--
Phillipsburg - poste de douane - rénovations					
	--	742	6 323	7 065	7 065
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (QUÉBEC)					
Hull - Complexe de la polyvalente					
	4 240	1 304	20 744	26 288	26 288
Asticou - acquisition					
RÉGION DE LA CAPITALE					
NATIONALE (ONTARIO)					
Arnprior - Centre de la protection civile -					
	--	4 948	257	5 205	5 184
rénovations					
Ottawa - Immeuble Muligan - rénovations					
	24 325	1 075	1 184	26 584	26 584
Ottawa - Cité parlementaire - Travaux					
	178	4 023	3 780	7 981	--
ALBERTA					
Banff - Routes et ponts -					
	3 318	4 707	1 470	9 495	--
Échangeur de Banff					
Routes et ponts - Transcanadienne -					
	102 820	9 530	4 420	116 770	--
reconstruction					
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Routes et ponts - Réseau routier du					
	148 600	15 000	253 513	417 113	381 552
Nord-Ouest - reconstruction					
DIVERSES PROVINCES					
Dessaisissement des quais excédentaires					
	9 465	2 000	9 061	20 526	--

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 10,1 % des dépenses brutes totales du Programme de 1990-1991.

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 10,1 % des dépenses brutes totales du Programme de 1990-1991.

Grandes projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars				
Coût total estimatif	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futurs
Locaux à bureaux				
St. John's - immeuble fédéral - construction	--	23 000	458	1 000
St. John's - immeuble	14 705	14 705	5 568	5 000
Sir-Humphrey-Gilbert - rénovations	14 705	14 705	5 568	4 137
NOUVELLE-ÉCOSSE				
Hallifax - immeuble Haislon - rénovations	14 979	15 197	1 529	5 414
Sydney - Immeuble fédéral - rénovations	5 548	5 548	530	3 100
Truro - immeuble fédéral - rénovations	2 612	2 612	200	600
NOUVEAU-BRUNSWICK				
Moncton - immeuble fédéral - Phase II - rénovations (voir note 1)	16 666	20 500	525	10 000
Saint John - Succursale postale A - rénovations	--	9 223	691	4 000
Shippagan - immeuble fédéral - construction	2 170	2 177	1 957	220
QUÉBEC				
Québec - 155, Pointe-aux-Lièvres - rénovations	2 820	3 000	2 745	255
RÉGION DE LA CAPITALE				
Hull - Place du Portage - Phase III - rénovations	3 892	3 540	100	1 000
RÉGION DE LA CAPITALE				
Ottawa - Immeuble Tilley - ajout NATIONAL (ONTARIO)	10 840	10 840	4 871	3 425
MANITOBA				
Winnipeg - Immeuble Macdonald - rénovations	4 936	4 936	838	4 098

Grandes projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars				
Coût total estimatif	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futurs
Locaux à bureaux				
St. John's - immeuble fédéral - construction	--	23 000	458	1 000
St. John's - immeuble	14 705	14 705	5 568	5 000
Sir-Humphrey-Gilbert - rénovations	14 705	14 705	5 568	4 137
NOUVELLE-ÉCOSSE				
Hallifax - immeuble Haislon - rénovations	14 979	15 197	1 529	5 414
Sydney - Immeuble fédéral - rénovations	5 548	5 548	530	3 100
Truro - immeuble fédéral - rénovations	2 612	2 612	200	600
NOUVEAU-BRUNSWICK				
Moncton - immeuble fédéral - Phase II - rénovations (voir note 1)	16 666	20 500	525	10 000
Saint John - Succursale postale A - rénovations	--	9 223	691	4 000
Shippagan - immeuble fédéral - construction	2 170	2 177	1 957	220
QUÉBEC				
Québec - 155, Pointe-aux-Lièvres - rénovations	2 820	3 000	2 745	255
RÉGION DE LA CAPITALE				
Hull - Place du Portage - Phase III - rénovations	3 892	3 540	100	1 000
RÉGION DE LA CAPITALE				
Ottawa - Immeuble Tilley - ajout NATIONAL (ONTARIO)	10 840	10 840	4 871	3 425
MANITOBA				
Winnipeg - Immeuble Macdonald - rénovations	4 936	4 936	838	4 098

L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'année-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "**autres**" **années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Il est à noter qu'en 1989-1990 et en 1990-1991 les "autres" années-personnes sont démontrees au Programme des services (voir page 2-37).

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelles indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisées par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Coordination du programme		240	225	200
Budget des dépenses	1990-1991	Prévu	1989-1990	Réel
				1988-1989

Années-personnes	Contrôlés par le Conseil du Trésor	Budget des dépenses	Prévu	Réel	Échelle des traitements	actuelle	1989-1990
		1990	1989	1988			Provision pour le traitement annuel moyen
		-1991	-1990	-1989			

(Renseignements supplémentaires) 3-43

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1990-1991	1989-1990	1988-1989
Personnel				
Traitements et salaires	11 979	11 822	8 657	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux	1 857	1 496	1 555	
Autres frais touchant le personnel	35	12	144	
Total personnel	13 871	13 330	10 356	
Biens et services				
Transports et communications	2 900	2 893	2 651	
Information	114	114	90	
Services professionnels et spéciaux	210 110	209 624	204 496	
Location	453 433	452 384	392 665	
Achat de services de réparation et d'entretien	126 747	126 454	127 861	
Services publics, fournitures et approvisionnement	94 597	94 379	72 673	
Toutes autres subventions ou paiements	16 760	16 721	14 071	
Total biens et services	904 661	902 569	814 507	
Total des dépenses de fonctionnement	918 532	915 899	824 863	
Moins : recettes à valoir sur le crédit	229 951	233 721	218 685	
Dépenses de fonctionnement nettes	688 581	682 178	606 178	
Dépenses en capital				
Transports et communications	8	8	2	
Information	7	8	9	
Services professionnels et spéciaux	18 119	17 837	30 060	
Achat de services de réparation et d'entretien	9 863	9 709	19 807	
Services publics, fournitures et approvisionnement	27	26	103	
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	107 511	105 838	138 744	
Construction et acquisition de machines et de matériel	546	537	1 143	
Toutes autres subventions ou paiements	326	321	627	
Total des dépenses en capital	136 407	134 284	190 495	
Paiements de transfert	317 392	297 977	294 563	
Dépenses nettes du Programme	1 142 380	1 114 439	1 091 236	

D. Subventions aux municipalités

Objectif

Administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions en remplacement d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 23 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1990-1991.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1990-1991	1989-1990	1988-1989	
320 288	300 763	296 449	Subventions aux municipalités

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989	Budget principal	Réel	
7 626		288 823	Subventions aux municipalités

Explication de la différence : Les dépenses en 1988-1989 ont été supérieures de 7,6 millions de dollars ou 2,6 % à la somme qui figure dans le Budget des dépenses principal. Ce changement est en grande partie attribuable à une augmentation des versements définitifs de telles subventions aux municipalités.

Données sur le rendement et justification des ressources

Dans le cadre de cette activité, quelque 2 128 autorités taxatrices doivent recevoir des paiements pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'État).

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions (impôt sur la façade ou sur la superficie), les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

Le Ministère est responsable de dix barrages, d'une écluse et de trois bassins de radoub à l'appui d'activités maritimes et récréatives. Des négociations sont en cours avec les autres paliers gouvernementaux et le secteur privé pour transférer les droits de propriété aux parties à qui les biens profiteraient le plus. Au cours des deux derniers exercices, l'utilisation des bassins de radoub est passée de 68 % en 1987-1988 à 64 % en 1988-1989. La méthode pour calculer le taux d'occupation des bassins de radoub a été modifiée en 1989-1990 pour tenir compte de façon plus précise de leur utilisation. Au cours de cet exercice, on prévoit que le taux d'occupation passera à 50 %. Par la suite, ce taux sera comparé à celui de 1989-1990 qui servira d'année de base. Avec la généralisation du recouvrement des coûts, le rendement financier devrait s'améliorer. En 1988-1989, les recettes provenant des bassins de radoub ont été insuffisantes : 3,4 millions de dollars par rapport à des dépenses de 5,8 millions de dollars. En 1990-1991, les recettes devraient être suffisantes par rapport aux dépenses évaluées à 4,6 millions de dollars.

Le ministère des Travaux publics a la responsabilité de 17 ponts et de 2 222 kilomètres de routes. Il est chargé de reconstruire et d'entretenir des tronçons du réseau routier du Nord-Ouest (route de l'Alaska et chemin Haines) et d'apporter des améliorations aux tronçons de la route transcanadienne qui traversent les Parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la transcanadienne dans les parcs nationaux est la responsabilité du Service canadien des parcs d'Environnement Canada. Le budget global des immobilisations est passé de 23,8 millions de dollars en 1988-1989 à 21,2 millions, en 1989-1990.

Le niveau annuel de ressources de dépenses en capital allouées au 1 969 kilomètres du réseau routier du Nord-Ouest est demeuré inchangé. Les sommes pour le fonctionnement et l'entretien ont par contre été augmentées par 3,0 millions de dollars par année afin de permettre que les réparations soient effectuées aux routes détériorantes. Ces réparations vont améliorer les conditions de conduite pour les voyageurs, spécialement en vue de la hausse du tourisme anticipée en 1992, l'année du 50^e anniversaire de la route de l'Alaska. Des sommes additionnelles pour les dépenses en capital continuent d'être requises pour la reconstruction des tronçons du réseau routier qui furent construits en 1942.

Toutes les études de faisabilité portant sur le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland sont maintenant terminées. Travaux publics Canada a soumis le projet à un examen public dans le Cadre du processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement (PEEE). Un groupe d'évaluation indépendant prendra une décision définitive en 1990.

Le ministère des Travaux publics assure la gestion d'un portefeuille varié d'installations à usages particuliers et de biens excédentaires. Il lui faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de leur aliénation éventuelle ou d'un dessaisissement possible. Une bonne gestion repose sur l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation efficaces et sur le respect des normes et objectifs fédéraux visant tous les biens.

Les installations fédérales comprennent des unités d'habitation, des abris d'urgence fédéraux, des locaux à destination particulière et des locaux partagés ainsi que des biens désignés, notamment les édifices du Parlement. Il peut s'agir de biens appartenant à l'État ou d'installations louées.

En 1989-1990, le ministère des Travaux publics avait un répertoire de 1 571 unités d'habitation. De ce nombre, 1 447 étaient des habitations collectives (1 107 unités appartenant à l'État et 380 unités louées). Le transfert d'un certain nombre d'unités d'habitation au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et d'autres mesures de dessaisissement devraient faire baisser le nombre total à 1 525 unités environ.

En 1990-1991, Travaux publics Canada fournira des données sur le rendement à 126 ministères locataires occupant des locaux à destination particulière (locaux de l'État ou locaux loués). Des progrès importants ont été faits en vue du transfert d'une partie de ces locaux aux ministères responsables de l'exécution des programmes.

Travaux publics Canada exploite et tient à jour une banque de terrains excédentaires fédéraux. En 1988-1989, il s'est défilé de 247 biens excédentaires (incluant ceux d'autres ministères gouvernementaux) évalués à 42,4 millions de dollars. Des démarches sont en cours pour l'aliénation, en 1989-1990, de 735 autres biens excédentaires d'une valeur marchande estimée à 18,2 millions de dollars. Environ 115 de ces biens, évalués à 3,9 millions de dollars, appartiennent à Travaux publics Canada. En 1989-1990, le Ministère était aussi responsable de l'administration des biens excédentaires du Vieux-Port de Québec et de la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée.

Un projet d'aliénation des ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris, en 1987-1988, afin de permettre à Travaux publics Canada de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages à la province ou à la municipalité visée. La responsabilité du Ministère se limite à démolir ou à réparer l'ouvrage ou encore à payer une partie des réparations à l'autorité locale en vue d'une aliénation éventuelle. Le coût des réparations effectuées par Travaux publics Canada, ou le montant de la contribution, ne doit pas excéder le coût des travaux de démolition ou 250 000 \$, en prenant le moins élevé des deux montants, sans l'autorisation du Conseil du Trésor. En 1988-1989, les frais de démolition, de réparation ou de transfert de 33 ouvrages maritimes se sont élevés à 2,3 millions de dollars. On prévoit, en 1989-1990, 68 autres initiatives du même genre évaluées à 2,9 millions de dollars.

Travaux publics Canada a aussi entrepris des démarches qui mèneront à l'aliénation de terrains fédéraux. En 1989-1990, le Ministère a entrepris un projet d'aménagement foncier, soit celui du Vieux-Port de Chicoutimi (Québec). L'installation de Chicoutimi devrait être transférée aux autorités municipales d'ici la fin de l'exercice 1990-1991.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 11 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)		1988-1989	
		Budget principal	Différence
Depenses brutes			
Bâtiments	191 229	217 578	(26 349)
Biens excédentaires	5 531	5 345	186
Aménagement foncier	7 949	6 752	1 197
Ouvrages maritimes	8 859	7 053	1 806
Routes et ponts	53 811	50 268	3 543
	267 379	286 996	(19 617)
Moins : recettes à valoir sur le crédit	46 401	54 069	(7 668)
Activité nette	220 978	232 927	(11 949)

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1988-1989, ont été inférieures de 11,9 millions de dollars ou 5,1 % à la somme prévue dans le Budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- transfert de 11,8 millions de dollars à la Société de construction des musées du Canada, Inc. et de 1,7 millions de dollars à la Société immobilière du Canada (Mirabel) Limitée pour couvrir la hausse des frais de fonctionnement; (13,5)
- baisse des exigences d'exploitation des installations à destination particulière appartenant à l'Etat; (5,8)
- hausse des dépenses en capital pour satisfaire aux exigences du programme; 2,2
- baisse des dépenses de fonctionnement de 0,5 million de dollars pour les ouvrages maritimes, de 1,7 million pour les routes et les ponts et de 0,3 million pour les projets de recherche et de développement; et (2,5)
- insuffisance des recettes provenant des locataires qui remboursent à Travaux publics Canada pour le coût de leurs locaux. 7,7

C. Installations fédérales

Objectif

Administrer l'investissement et le dessaisissement dans le cadre d'un portefeuille varié d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'écluses, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 18 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1990-1991.

Au tableau 10 figure un résumé des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1990-1991	1989-1990	Réel
Dépenses brutes	169 952	175 837	191 229		
Bâtiments	8 339	8 476	5 531		
Biens excédentaires	3 172	4 705	7 949		
Aménagement foncier	8 153	8 426	8 859		
Ouvrages maritimes	60 148	49 275	53 811		
Routes et ponts	249 764	246 719	267 379		
Moins : recettes à valoir sur le crédit	67 649	64 514	46 401		
Activité nette	182 115	182 205	220 978		

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1989-1990, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 24 % des immeubles échantillonnés ont produit un rendement négatif du capital investi.

Travaux publics Canada s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1988-1989, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 47 170 mètres carrés sur un répertoire de 4,6 millions de mètres carrés, soit 1 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1989-1990 et 1990-1991, Travaux publics Canada maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé on estime qu'un taux d'occupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'eménagement des locataires.

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)			
1988-1989	1990-1991	1989-1990	Total
2 415	2 352	2 375	Locaux de l'État
532	519	519	Locaux obtenus par bail-achat
1 695	1 965	1 820	Locaux loués
4 642	4 836	4 714	Total

Travaux publics Canada dispose aussi d'un portefeuille actif de bureaux. En 1988-1989, le Ministère a signé 2 405 marchés de location représentant 1 694 800 mètres carrés. En 1989-1990, le nombre de bureaux est passé à 2 643 (dont 912 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 1 819 800 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1990-1991, le nombre de bureaux passera à 2 734, dont 535 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 1 964 900 mètres carrés.

En 1988-1989, le ministère des Travaux publics a fourni au total 4 642 000 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1989-1990, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 714 000 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 836 000 mètres carrés en 1990-1991 (voir le tableau 9 ci-dessous).

En 1989-1990, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé en 1990-1991, avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

Travaux publics Canada a continué d'améliorer ses délais de fourniture des locaux. Pour bien illustrer les progrès accomplis à ce chapitre, prenons l'exemple des logements fournis aux réfugiés dans le cadre du programme gouvernemental d'élimination de l'arrêré des demandes de logement. Le Ministère a, en effet, réussi à trouver quelque 12 000 mètres de logement dans les régions de Toronto, de Montréal et de Vancouver, où le logement est rare et ce, cinq à sept mois suivant la réception de l'énoncé des besoins d'Emploi et Immigration Canada.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une réaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale.

En 1989-1990, le Ministère a réglé plusieurs différends régionaux avec les locataires. Depuis le 1^{er} janvier 1989, Travaux publics Canada a reçu plus de 150 demandes de dérogation aux normes du logement. Toutes ont été réglées par voie de consultation et de dialogues.

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'occupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

Données sur le rendement et justification des ressources

- hausse des recettes perçues des locataires fédéraux et autres qui doivent payer un loyer à Travaux publics. (15,1)
- ressources non utilisées des projets d'immobilisation en raison de retards de construction; et (3,4)

Hausses
(baisse)
en millions
de dollars

Sommaire des ressources

Cette activité représente 56 % des dépenses brutes totales du programme pour 1990-1991. Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locaux de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
Prévu	1989-1990	Réel	1988-1989
759 539	761 468	714 900	Dépenses brutes
162 302	169 207	172 284	Moins : recettes à valoir sur le crédit
597 237	592 261	542 616	Activité nette

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989	Budget principal	Réel	Différence
714 900	728 268	(13 368)	Dépenses brutes
172 284	157 148	15 136	Moins : recettes à valoir sur le crédit
542 616	571 120	(28 504)	Activité nette

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses nettes ont été de 28,5 millions de dollars ou 4,9 % de moins que le montant prévu au budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- baisse des charges d'exploitation pour 399 locaux à bureaux appartenant à l'État et 9 installations faisant l'objet d'un bail-achat évalués respectivement à 8,2 millions de dollars et 1,8 millions de dollars. La réduction majeure pour les locaux à bureaux obtenus par bail-achat est attribuable à la Place du Canada, Edmonton, laquelle fut rajoutée à l'inventaire durant l'année plus tard que prévu;

Objectif	Description
B. Locaux à bureaux	<p>Assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralement afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convenables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.</p> <p>Description</p> <p>Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.</p> <p>Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction deviendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.</p> <p>Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :</p> <ul style="list-style-type: none">● Acquisitions de biens :<ul style="list-style-type: none">- fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;● Bail :<ul style="list-style-type: none">- fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;● Bail-achat :<ul style="list-style-type: none">- fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et● Fonctionnement et entretien de biens de l'État :<ul style="list-style-type: none">- assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1988-1989, Travaux publics avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 211,2 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 218,7 millions de dollars, soit 7,5 millions de dollars de plus que le montant prévu. Cet écart est attribuable à l'accroissement des recettes perçues des tiers et aux prévisions plus précises effectuées au cours de l'exercice.

Travaux publics s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1987-1988, le montant des crédits s'élevait à 1 212,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 157,4 millions de dollars, soit 95 % du montant prévu. En 1988-1989, l'évaluation a été encore plus précise, c'est-à-dire que 1 309 millions de dollars, soit 97,5 % des 1 342 millions prévus ont été dépensés.

À mesure que la planification deviendra plus détaillée et plus cohérente, le Ministère prévoit que l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les dépenses réelles s'amenuisera. Les politiques et les modalités élaborées en 1990-1991 viendront renforcer ce processus et accroître le rendement de l'activité de la coordination du programme grâce à une orientation et une cohérence communes.

Tableau 6 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)				
1988-1989				
	Budget principal	Réel	A-P	
			\$	A-P
Différence		A-P		
		\$	A-P	(7 445)
				(7)
Coordination du programme				
31 193				
200				
38 638				
207				

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses brutes ont été de 7,4 millions de dollars ou 19,3 % de moins que le montant prévu au Budget des dépenses principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- diminution des salaires et des traitements parce que tous les postes prévus dans le cadre de la réorganisation n'ont pas été comblés; (0,9)
- diminution des paiements pour les services ministériels communs et les coûts administratifs; et (4,8)
- diminution des charges d'exploitation pour la gestion du programme des biens immobiliers. (1,7)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

Travaux publics a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des ressources humaines, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires qui est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens adoptée par Travaux publics au cours de l'exercice 1986-1987 prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 408 immeubles à bureaux appartenant à l'État et exploités en vertu d'un bail-achat dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1989-1990, 125 plans auront été préparés. En 1990-1991, on prévoit terminer 90 plans de gestion des biens.

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989			
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
		240	39 210	225	31 193	200	
Coordination du programme		42 740					

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

Cette activité représente 3 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1990-1991.

Sommaires des ressources

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de Travaux publics ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

La coordination du programme prévoit un cadre stratégique pour le programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

Description

L'objectif de la coordination du programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Objectif

A. Coordination du Programme

Section II

Analyse par activité

- par rapport aux produits dangereux, une meilleure connaissance des biens immobiliers en inventaire a permis à Travaux publics d'envisager de façon plus dynamique la question des BPC, de l'amiante, des réservoirs souterrains et des chlorofluorocarbones (CFC). Cependant, le Ministère aura besoin de ressources additionnelles s'il veut réussir d'ici 1993 à se défendre progressivement des BPC;
- le récent concept d'un environnement de travail favorisant la productivité traduit les nouvelles exigences imposées au programme de biens immobiliers et la réévaluation faite par Travaux publics de son rôle en tant que gestionnaire des biens. Même s'il est un peu trop tôt pour mesurer l'efficacité de sa mise en oeuvre, il est possible d'évaluer les stratégies élaborées au cours des étapes de planification, y compris les objectifs de fonctionnement à l'égard de la facilité d'entretien, de l'introduction de nouvelles technologies, de l'amélioration de la sécurité, des garderies, des nouvelles normes d'accessibilité et des secteurs de confort destinés aux employés. Des activités en cours contribueront à créer un environnement favorisant la productivité; et
- dans le cadre du contrôle de la rentabilité du programme des biens immobiliers, Travaux publics a élaboré plusieurs indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des biens. Y compris le nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement (selon les dépenses totales pour les immeubles à bureau par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés aux prix du marché par locataire), le pourcentage de surface vacante prête à louer et le nombre de biens excédentaires. En 1989-1990, le Ministère a établi que 24 % des biens examinés génèrent un rendement négatif et que 1 % de la superficie totale représentait des locaux libres prêts à louer. Travaux publics a présentement 335 immeubles en inventaire qui ont été déclarés excédentaires. D'ici la fin de 1989-1990, il sera dessaisi de 115 d'entre eux évaluées à 3,9 millions de dollars.
- Administrer les investissements immobiliers en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages, soit l'achat, la construction, le bail-achat ou le crédit-bail :
 - pour répondre aux besoins de locaux à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses. Travaux publics possède présentement (ou est en voie d'acquiescer par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 70 % des locaux à bureaux utilisés par l'administration fédérale; les autres 30 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations des prix du marché et aux pressions de la demande; et
 - en 1988-1989, le Ministère a entrepris 570 projets qui ont porté à 137 801 mètres carrés la superficie des bureaux appartenant à l'État. Travaux publics continue à prendre d'importantes décisions en matière d'investissements en choisissant dans chaque cas s'il y a lieu d'acheter ou de louer.

E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être mesurée en fonction de son objectif qui est d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'Etat afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements.

Plus précisément, l'efficacité du programme peut être évaluée par rapport à ses principales fonctions.

● Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un environnement de travail favorisant la productivité :

- en 1989-1990, le Ministère a fourni 4,6 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux;

- en 1989-1990, le coût moyen du logement par année-personne a été d'environ 6 000 \$ (151 000 années-personnes) pour une superficie moyenne de 15 à 25 mètres carrés par année-personne selon les besoins du locataire. Les outils de mesure du rendement doivent être améliorés au cours du prochain exercice;

- le Ministère continue de rationaliser les délais de livraison des locaux loués et entend améliorer ces délais en passant d'une période de 12 à 24 mois à une de 6 à 12 mois;

- en 1989-1990 et 1990-1991, près de 50 % des 6 000 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de veiller à ce que les quelque 3 000 conventions d'occupation soient complétées à temps et que celles-ci traduisent les besoins des locataires; par conséquent, les exigences à l'égard du nombre et de la qualité des locaux devraient faire augmenter le nombre de locaux loués; et la plupart des locaux à bureaux appartenant à l'Etat sont arrivés au terme de leur durabilité économique (l'âge moyen des immeubles à bureaux est de 39 ans); l'entretien de ces biens et la prestation de services aux locataires existants continueront à soulever de grands défis pour le Ministère.

● Gérer les biens immobiliers en inventaire de façon à respecter toutes les normes de santé et de sécurité, à fournir aux locataires fédéraux un environnement de travail favorisant la productivité et à obtenir des produits de placements raisonnables :

- travaux publics a pris de nombreuses mesures pour que les biens en inventaire respectent toutes les lois sur la sécurité des immeubles et sur les produits dangereux; il a examiné la plupart des grands immeubles pour vérifier si ceux-ci respectaient les dispositions des codes; la plupart des anciens immeubles ont plus ou moins besoin de réparation et de rénovation. Le Ministère a commencé à rénover les circuits électriques dans plusieurs régions et poursuivra ces travaux afin que les immeubles respectent les normes;

Projet de raccordement du détroit de Northumberland : Le ministre de Travaux publics a soumis le projet à un examen public conformément au processus d'évaluation et d'examen en matière d'environnement (PEEE). Le Ministère doit fournir l'information, supplémentaire demandée par le groupe d'évaluation de l'environnement afin de répondre, comme dernière mesure, aux préoccupations du public. Le groupe doit prendre une décision finale au sujet du projet en 1990. Compte tenu de la décision, l'établissement du coût et l'attribution du marché seront faits avant la fin de l'exercice.

Transfert de la garde : Travaux publics doit terminer le transfert de la garde de toutes les installations, appartenant à l'Etat ou louées par celui-ci, n'abritant pas de bureaux ou utilisées à des fins spéciales. La phase III du transfert, soit celui de certaines propriétés louées ou appartenant à l'Etat, a commencé par l'identification des biens concernés et elle sera suivie des négociations et du transfert proprement dit.

Investissements visant les routes : Travaux publics élabore une stratégie d'investissement comprenant deux volets. D'une part, la responsabilité financière des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux est confiée au Service canadien des parcs d'Environnement Canada. D'autre part, les investissements en capital destinés à la route de l'Alaska ont été autorisés pour les trois prochaines années et le Ministère est à discuter avec les gouvernements du Yukon et de la Colombie-britannique de la question du dessaisissement.

Chlorofluorocarbones (CFC) : Le Ministère collabore à un projet pilote en vue de vérifier les qualités d'exploitation d'un nouveau réfrigérant sans danger pour l'environnement. Il doit faire un inventaire à l'échelle nationale des appareils utilisant des CFC.

Qualité de l'environnement : Afin d'améliorer les conditions de travail favorisant la productivité et l'environnement dans les immeubles, Travaux publics a élaboré une série d'objectifs touchant les principaux aspects du milieu de travail. Ces objectifs proposent des niveaux souhaitables de rendement dans différents domaines, par exemple, la qualité de l'air, la température, l'humidité, l'éclairage et le bruit ambiant. Compte de l'âge et de l'état des biens en inventaire, tous les locaux à bureaux n'atteignent pas ces objectifs.

Politique relative à la sécurité : Une équipe composée de représentants de Travaux publics, du secrétariat du Conseil du Trésor et de la Gendarmerie royale du Canada a préparé une définition de rôle où sont décrites les responsabilités du Ministère à l'égard de la sécurité physique ainsi qu'un Guide du locataire pour la préparation des énoncés sur la sécurité physique. Cette définition sera intégrée dans la version révisée de la politique sur la sécurité de 1987 du Conseil du Trésor qui sera publiée au début de 1990.

Garderies : Travaux publics a terminé l'évaluation, par province, des possibilités d'aménager des garderies dans les immeubles où travaillaient les fonctionnaires. Le Conseil du Trésor est à élaborer une politique des garderies, lorsque cela est justifié et possible, dans les immeubles loués ou appartenant à l'État. Une fois la politique approuvée, le Ministère aura un rôle important à jouer pour répondre aux besoins des ministères locataires.

Gestion des investissements :

Clés en main : Travaux publics a élaboré une politique ministérielle sur les acquisitions clés en main.

Aliénation des terres de Pickering : Transport Canada a décidé de ne pas classer comme biens excédentaires les terres de Pickering jusqu'à ce que les résultats de l'étude sur le transport aérien dans le sud de l'Ontario soient connus. Par conséquent, Travaux publics a suspendu toute décision à cet égard.

Transfert des unités d'habitation : Travaux publics a transféré au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest la responsabilité des unités d'habitation associées à la vente et au transfert de la Commission d'énergie du Nord canadien.

Règlements et tarifs applicables aux bassins de radoub : Travaux publics a mis en oeuvre, en août 1989, la deuxième phase de l'augmentation des tarifs applicables aux bassins de radoub afin de recouvrir les coûts des services. L'adoption de la Loi sur le libre-échange entre le Canada et les États-Unis a empêché que ces tarifs soient mis en vigueur plus tôt.

Route transcanadienne : Les phases I et II du projet d'amélioration de la route transcanadienne dans le parc national de Banff sont terminées entre le kilomètre 0 (entrée est) et le kilomètre 27. La phase III du projet ira du kilomètre 27 au kilomètre 77.

Réservoirs souterrains : Travaux publics a répertorié près de 250 réservoirs souterrains dans son inventaire. Il est à élaborer un plan de travail pour prendre les mesures correctives nécessaires contre les fuites possibles à chaque emplacement.

Amiante : Le Ministère a fait enlever dans ses immeubles tous les matériaux à base d'amiante reconnus comme dangereux. Il continue à exercer une surveillance régulière dans les immeubles où il y a encore de l'amiante et fera enlever ce matériau partout où cela constitue un risque pour la santé des occupants.

Biphényles polychlorés (BPC) : Le Ministère a répertorié dans son inventaire 71 emplacements où sont entreposés des matériaux contenant des BPC. Ces matériaux doivent être entreposés conformément aux exigences d'Environnement Canada jusqu'à ce qu'on ait trouvé un moyen de les détruire.

Protection de l'environnement : Les efforts déployés par Travaux publics en 1989-1990 en vue de déterminer et de contrôler la manutention, l'entreposage et l'élimination des produits dangereux ont portés sur quatre domaines : les BPC, l'amiante, les réservoirs souterrains et les chlorofluorocarbones (CFC).

Santé et sécurité : Travaux publics a examiné la majorité de ses biens immobiliers pour vérifier s'ils respectaient les normes de sécurité électrique édictées par la Code canadien du travail. À la suite de cet examen, le Ministère a mis sur pied des programmes d'amélioration des circuits électriques dans plusieurs régions afin que les immeubles satisfassent aux exigences du code. Dans le cadre de cette évaluation ponctuelle des biens, le Ministère vérifie dans quelle mesure chacun d'eux respecte toutes les exigences du code.

Planification de la gestion des biens : La mise en oeuvre de la politique visant à élaborer un plan de gestion pour chaque bien immobilier faisant partie du portefeuille de Travaux publics est en bonne voie de réalisation. D'ici la fin de l'exercice 1989-1990, le Ministère aura terminé les plans pour environ 30 % des 408 immeubles à bureaux et 20 % des installations fédérales en inventaire.

Gestion des biens :

Système informatisé de gestion des locaux (SIGL) : La qualité des données saisies par le système informatisé de gestion des locaux a été améliorée de façon systématique. La fiabilité des données, par exemple le nombre d'années-personnes, a été vérifiée auprès de sources extérieures et ces données font maintenant partie de différents indicateurs de rendement.

Plan de communication avec les locataires : La Direction générale du logement entend souligner l'importance du dialogue et de la consultation avec ses locataires, soit par des rencontres individuelles, des discussions interministérielles ou une série de conférences. Cette initiative permettra d'informer les locataires du rôle de la Direction générale du logement, des changements de politique prévus et des nouveaux concepts apparaissant dans le domaine de la gestion des installations qui évolue rapidement.

Normes : Le Ministère, en collaboration avec Emploi et Immigration Canada, a élaboré de nouvelles normes pour l'attribution et l'aménagement des locaux. L'expérience ainsi acquise sera utilisée et adaptée pour répondre aux exigences d'autres locataires. Il a également examiné en collaboration avec Statistique Canada, Santé et Bien-être social Canada et Service correctionnel Canada les normes nationales touchant leurs locaux.

Gestion du programme :

Stratégie opérationnelle quinquennale : La Direction générale du logement a élaboré et commencé à mettre en œuvre un plan stratégique quinquennal en vue d'établir les priorités et les objectifs parmi les activités du programme des biens immobiliers; elle a également préparé des stratégies pour atteindre ces objectifs.

Cadre de planification stratégique : La Direction générale du logement a élaboré et mis en œuvre un cadre de planification comprenant les plans des locataires, de gestion des biens et d'investissements; ces plans ont été intégrés au plan des biens immobiliers de 1990-1993.

Cadre d'orientation : Le Ministère a terminé près de 30 % du guide sur les politiques et les procédures de la Direction générale du logement.

Gestion des recettes : Travaux publics a fait une première provision des recettes en fonction des prix du marché afin d'améliorer son système de gestion des recettes. Le Ministère a commencé à fournir les renseignements suivants à ses locataires : la surface occupée, le nombre d'années-personnes accueillies et la valeur marchande des locaux.

Gestion des ressources humaines : Même si elle a atteint les objectifs à l'égard des ressources humaines additionnelles en 1989-1990, la Direction générale du logement continue à manquer sérieusement de personnel.

Formation : Le Ministère a mis sur pied un plan de formation pour le programme des biens immobiliers comprenant trois cours parrainés à l'échelle nationale.

Indicateurs de rendement : Des indicateurs détaillés pour le cadre du plan opérationnel ont été préparés pour aider la Direction générale du logement à prendre des décisions. Le Ministère utilisera ces indicateurs pour évaluer de façon objective le rendement du programme des biens immobiliers.

Protection civile : Conformément à la Loi de 1988 sur la protection civile, Travaux publics a examiné les responsabilités du Ministère à cet égard en vue de les inclure dans un décret. Le Ministère doit publier le plan Brandon qui est un modèle détaillé de gestion en cas d'urgence destiné aux provinces et aux municipalités; cette activité mettra fin à la participation du Ministère au plan national d'intervention en cas de tremblement de terre. Le Ministère entend collaborer avec les provinces pour coordonner la participation de celles-ci au développement de la Régie nationale d'urgence pour la construction.

Gestion des locaux :

Plan de logement à long terme des locataires : Le Ministère a élaboré un cadre pour le plan de logement à long terme des locataires et il doit le mettre à l'essai chez deux de ses principaux locataires. Le Ministère cherche une méthode pour améliorer la qualité de l'information essentielle fournie par les locataires et les délais dans lesquels celle-ci est fournie.

Initiatives des secteurs privé et public : Travaux publics Canada doit élaborer une stratégie pour les initiatives d'immobilisations avec le secteur privé; celle-ci doit être envisagée, s'il y a lieu, comme une possibilité chaque fois que la décision d'investir est prise.

Processus d'établissement des baux : Travaux publics doit élaborer et améliorer le processus d'établissement des baux pour réduire les contraintes existantes et améliorer la qualité du produit livré.

Analyse des investissements : Travaux publics doit mettre en oeuvre un système d'analyse des investissements sur micro-ordinateur qui permettra d'évaluer la viabilité des différentes possibilités d'investissements.

Santé et sécurité : Le Ministère a reçu des crédits d'immobilisations additionnels de 5 millions de dollars par an pour 1990-1991 et 1991-1992 afin de prendre des mesures correctives urgentes pour différents biens tels les barrages et les ponts.

Rendement des biens : Le Ministère est à élaborer une série d'outils de gestion pour évaluer le rendement de ses biens avec plus d'efficacité. Ces outils, permettant de comparer le rendement du Ministère à celui du secteur privé, comprendront des méthodes pour mesurer et contrôler les coûts des locaux sous-utilisés.

Gestion des recettes : Travaux publics est à préparer des politiques et des modalités pour améliorer les recettes générées par ses biens. Ces stratégies prévoient, entre autres, maximiser les recettes des tiers et imputer les prix du marché pour les locaux loués.

Gestion de l'inventaire : Pour surveiller plus étroitement ses biens, le Ministère entend améliorer le système de gestion de l'inventaire. Ce système amélioré sera non seulement intégré à l'inventaire pour tout le gouvernement lequel est présentement préparé par le Conseil du Trésor, mais il permettra aussi de minimiser le nombre de locaux vacants et sous-utilisés.

Plan de gestion des biens : Travaux publics continuera le processus de planification de gestion des biens entrepris en 1989-1990 afin de constituer un cadre stratégique pour orienter les décisions de gestion visant le portefeuille du Ministère. En 1990-1991, Travaux publics compte terminer 60 % des plans de gestion pour les locaux à bureaux et 40 % des plans de gestion pour les installations fédérales en inventaire.

Facilité d'accès : Suite à la Charte canadienne des droits et libertés ainsi qu'à la Loi canadienne sur les droits de la personne, en juillet 1989, le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle politique sur la facilité d'accès dont la mise en oeuvre exigera des dépenses plus élevées. Travaux publics aura cinq ans pour modifier les biens appartenant à l'État ou loués par celui-ci afin de satisfaire aux exigences de cette politique dans différents secteurs, par exemple, les stationnements, les ascenseurs, les salles de toilettes, les abreuvoirs et les allées extérieures. De plus, Travaux publics continuera de répondre, de façon ponctuelle, aux demandes visant à améliorer l'accessibilité des biens immobiliers en inventaire.

Étude sur le logement : Travaux publics a mis sur pied un groupe de travail pour étudier son rôle et son mandat à l'égard du logement collectif qu'il doit assurer aux ministères possédant des bureaux dans des régions éloignées. L'étude doit se pencher tout particulièrement sur le fait que le gouvernement fédéral doit éviter de posséder des immeubles dans les secteurs où le secteur privé a des intérêts.

Gestion des investissements : Travaux publics, en tant que gardien et acheteur de services de biens immobiliers, agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement doit élaborer et mettre en oeuvre des stratégies traduisant l'engagement du gouvernement face à la protection de l'environnement et l'amélioration des produits de placements. La Direction générale a élaboré des stratégies pour améliorer les possibilités d'investissements pour ses projets d'immobilisations et de prise à bail. Ces stratégies comprennent les projets suivants.

Stratégies de dessaisissement : Une fois les solutions et les recommandations approuvées par le Conseil du Trésor, le Ministère commencera à se dessaisir de ses biens maritimes et de ses terrains.

Canal Welland : Travaux publics doit continuer à discuter avec le conseil de ville de Welland au sujet du transfert de ces terrains à la ville.

Gestion des installations assistée par ordinateur : La Direction générale du logement entend orienter la définition du rôle de Travaux publics Canada en vue d'améliorer le système de gestion des installations assistée par ordinateur comme outil de gestion. Cette initiative doit faire ressortir les possibilités techniques du système à l'égard de la planification stratégique et de la gestion des inventaires de matériel et de biens immobiliers. La direction du logement doit assurer la liaison avec les ministères locataires et les autres utilisateurs de l'administration fédérale et du secteur privé.

Responsabilité des locataires : La Direction générale du logement prévoit se doter d'un cadre pour améliorer la responsabilité des locataires et accroître les pouvoirs pour coordonner les besoins qualitatifs et quantitatifs de locaux, les genres de services et les catégories d'aires d'agrément. La définition des besoins sera faite en consultation avec un échantillon représentatif de locataires fédéraux.

Le logement, une ressource de gestion : La Direction générale du logement présentera une série de documents d'information aux hauts fonctionnaires des ministères locataires traitant de la diversité et du nombre de locaux que TPC gère en leur nom. Ce projet vise à mettre en évidence les répercussions des locaux en tant que ressource stratégique.

Gestion des biens : Cette fonction du programme des biens immobiliers concerne essentiellement la fourniture des locaux, c'est-à-dire fournir les locaux prévus en fonction des changements de programme et des exigences des locataires et voir à ce que les biens en inventaire soient gérés de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Pour réaliser le mandat du programme des biens immobiliers, Travaux publics a retenu deux grandes priorités pour gérer l'inventaire des biens : assurer à ses utilisateurs un environnement sécuritaire et favorisant la productivité; et conserver la valeur de ces biens. Ces objectifs sont liés à la conservation de la qualité et à la condition des biens immobiliers. Travaux publics est à élaborer plusieurs stratégies pour gérer son portefeuille diversifié de biens afin de réagir aux multiples influences qui façonnent et redéfinissent l'autre facette du programme, celle de la demande, et ce, tout en gérant avec efficacité les investissements en inventaire.

Environnement de travail favorisant la productivité : Tout comme les facteurs extérieurs qui influent sur les exigences du gouvernement, des locataires et du public, le Ministère est à réévaluer sa démarche pour y satisfaire. Il est à élaborer de nouveaux critères afin de fournir des locaux à bureau de meilleure qualité à ses locataires. Ceci devrait se traduire par l'amélioration du milieu de travail et tout particulièrement de la productivité. Dans cette optique on compte accorder plus d'importance aux gens et à l'adaptation des locaux aux locataires et non l'inverse. Pour concrétiser cette démarche, le Ministère est à élaborer une politique sur "l'environnement de travail favorisant la productivité" et une stratégie de mise en oeuvre de celle-ci.

Diminution des risques liés aux tremblements de terre : En raison des risques de tremblements de terre dans certaines régions du Canada, le Ministère prévoit évaluer les dangers que ce phénomène représente pour certains biens immobiliers déterminés. Cet examen a pour but de s'assurer que les structures répondent aux normes de sécurité en cas de séisme, ne constituent pas un danger pour les occupants et ne seront pas détruites par un tremblement de terre.

Pour atteindre les objectifs du Programme, le Ministère prendra les initiatives suivantes en 1990-1991 :

Gestion du programme : Puisque le Ministère maintient les principes de gestion basés sur l'imputation aux prix du marché, les produits de placements et la réduction du déficit, les gestionnaires du programme de Travaux publics auront d'importants défis administratifs à relever. La Direction générale du logement doit déterminer les meilleures pratiques de gestion, élaborer des stratégies dynamiques de communication à l'intention des locataires et du public, introduire des structures hiérarchiques plus efficaces et plus dynamiques et promouvoir un environnement de travail motivant et encourageant pour les employés. Ces initiatives comprennent les projets suivants.

Réseau international : La Direction générale du logement doit établir un réseau international de personnes-ressources en collaboration avec différents échelons du gouvernement et le secteur privé afin d'échanger des informations sur certains aspects de la gestion des installations et l'environnement de travail favorisant la productivité. Le principal objectif sera d'explorer différentes solutions et d'employer des moyens innovateurs pour fournir un tel environnement aux locataires tout en tenant compte des contraintes du secteur public.

Plans de communication : La Direction générale du logement entend élaborer et mettre en oeuvre des plans de communication pour informer les autres directions générales du Ministère, les ministères et organismes centraux locataires et le secteur privé de ses objectifs, de ses plans à long terme, de ses normes et de ses pratiques. Elle accordera une attention particulière aux politiques, aux normes et aux initiatives liées à un environnement de travail favorisant la productivité et à la gestion des locaux à bureaux.

Paiement des services : La Direction générale du logement prévoit évaluer le paiement des services afin de vérifier si les coûts pour les différents services demandés sont comparables à ceux du secteur privé.

Gestion des locaux : La Direction générale du logement coordonne les exigences des ministères locataires et la fourniture des locaux grâce à la gestion des biens et des investissements. Elle est responsable de l'élaboration des politiques et des modalités permettant d'assurer un cadre pour les normes applicables aux locaux, par exemple, à leur nombre et à leur qualité; elle développe des méthodes pour améliorer les plans opérationnels et stratégies applicables au logement; et elle assure la liaison avec les locataires et les rencontres pour discuter de leurs préoccupations communes.

Planification des locaux à long terme : La Direction générale du logement prévoit améliorer son processus de planification des locaux pour les dix plus importants ministères locataires (lesquels occupent près de 50 % des locaux en inventaire de TPC), et ce pour les deux à trois années à venir. Ce processus tiendra compte de ce qui a été planifié (réductions d'effets/contraintes financières) en fonction des modifications de programme des ministères locataires par rapport aux locaux disponibles appartenant soit à l'Etat ou au secteur privé.

-
- le vieillissement et la détérioration des biens fédéraux nécessitant souvent d'importantes réparations et leur remplacement;
- les projets de développement foncier et urbain en vue d'appuyer de plus grands objectifs gouvernementaux;
- les économies régionales, par exemple à Toronto, qui dictent les taux du marché et font augmenter le coût du programme;
- difficultés rencontrées lors de tentatives à négotier des stratégies de dessaisissement pour certains biens, tels que des quais, des cales sèches, des ponts et des routes; et
- le besoin d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral dans le cas de certains biens particuliers.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En 1990-1991, les principaux facteurs qui influeront sur les différentes fonctions du Programme des biens immobiliers et ses ressources sont les suivants :

- Gestion du Programme :
 - la pénurie de ressources humaines, le manque de personnel compétent dans différents domaines qui ne sont pas les mêmes d'une direction à l'autre et l'accroissement des besoins de formation et de matériel de traitement électronique des données;

- les ressources humaines et financières limitées compte tenu du programme de réduction du déficit poursuivi par le gouvernement; et
- Gestion des locaux :
 - le besoin d'un programme fédéral coordonné en matière de protection civile.
 - les changements apportés au nombre, à l'affectation et aux attentes des fonctionnaires fédéraux;

- les pressions croissantes en vue de fournir les locaux dans des délais assez courts pour satisfaire aux nouvelles exigences du programme des locaux aménagés, par exemple, par le projet de taxe sur les produits et services; et
- le besoin de formuler et mettre en œuvre une politique permettant d'assurer aux locataires fédéraux un environnement de travail favorisant la productivité, y compris l'attribution de locaux de qualité, et les conditions d'exploitation.

- Gestion des biens :
 - les objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral, par exemple, l'accessibilité, la présence du gouvernement fédéral, la protection de l'environnement, les logements collectifs, les garderies, la sécurité et le patrimoine;

- les orientations sociales, par exemple, la prise de conscience au sujet de l'environnement et l'émergence de groupes de revendication spéciale;
- les changements apportés aux politiques et aux opérations du gouvernement;
- les exigences accrues des locataires souhaitant des locaux plus sophistiqués, y compris des caractéristiques techniques avancées, des normes plus élevées de santé et de sécurité et de meilleurs réaménagements;

- le vieillissement des immeubles inscrits à l'inventaire de Travaux publics nécessitant d'importantes rénovations pour que ceux-ci respectent les normes de santé et de sécurité; et

- l'exercice en cours visant à rationaliser l'inventaire fédéral de biens immobiliers.

Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du programme : Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification, l'établissement des rapports et les contrôles financiers et opérationnels servant à administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de Travaux publics et gérer le portefeuille d'investissements.

Gestion des locaux : Cette fonction comprend l'élaboration des politiques et des modalités applicables aux besoins des locataires, à leurs normes d'exploitation et à leur planification à long terme ainsi que les services d'experts-conseils, de planification et d'utilisation des locaux qui leur sont destinés.

Gestion des biens : Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements qui régissent le rendement efficace et dynamique des biens dans différents domaines tels ceux de la santé, de la sécurité, de l'environnement et autres considérations sociales, ainsi que le rendement du cycle de vie et le rendement des investissements du portefeuille de Travaux publics.

Gestion des investissements : Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers soit par la construction, l'achat, la location et le bail-achat ainsi que l'allénation, la transmission, le désinvestissement ou le désinvestissement par la vente, la cession ou la démolition.

Structure organisationnelle : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans six régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les six directeurs généraux régionaux, avec l'appui des directeurs régionaux du Logement, assurent la mise en œuvre du programme.

Le directeur général régional (DGR), en tant que représentant du Sous-ministre, préside le Comité de direction de la région. Il présente la position du Ministère dans toutes les négociations avec la province et les municipalités, coordonne et exerce les pouvoirs fonctionnels pour le programme des biens immobiliers, rend compte au SMA du Logement et voit à ce que les services de soutien communs, pour le compte de l'ensemble du Ministère, soient fournis conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissent des objectifs, des buts, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Le directeur de la Protection civile à l'administration centrale exerce le pouvoir fonctionnel pour ce service.

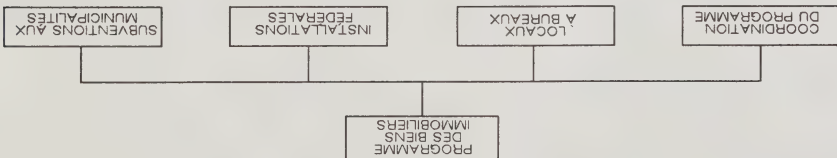
3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Ministère répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

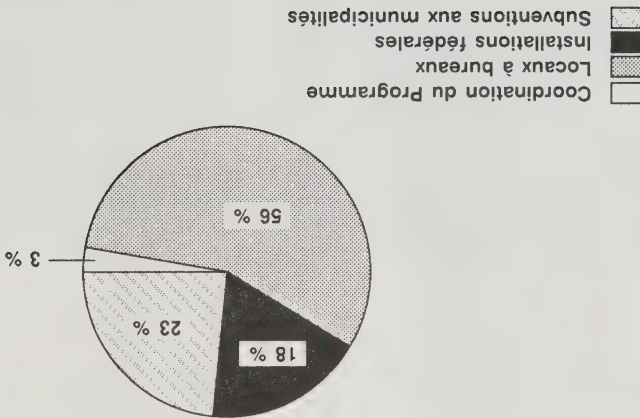
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, nommément la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 3 % des dépenses brutes vont à la Coordination du programme, 56 % aux locaux à bureaux, 18 % aux installations fédérales et 23 % aux Subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1990-1991 des ressources par activité (pourcentage)



1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le programme des biens immobiliers. À ce titre elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux; à cette fin elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux**, comprenant 399 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 2 milliards de dollars ainsi que 2 643 baux représentant une dépense annuelle de 335 millions de dollars; et
- **Installations fédérales**, évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des écluses et des barrages; 1 499 installations diverses appartenant à l'État telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; des points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 450 immeubles loués et 335 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs offrant un environnement de travail favorisant la productivité;
- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail favorisant la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et
- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères et il doit assurer le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires.

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi sur les ports et jetées de l'État, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
	Budget	Réel	Différence
Coordination du programme	31 193	38 638	(7 445)
Locaux à bureaux	714 900	728 268	(13 368)
Installations fédérales	267 379	286 996	(19 617)
Subventions aux municipalités	296 449	288 823	7 626
Moins : recettes à valoir sur le crédit	1 309 921	1 342 725	(32 804)
	218 685	211 217	7 468
Années-personnes : Contrôlées par CT	190	197	(7)
Autres	10	10	--
	200	207	(7)

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été inférieurs à ceux prévus au Budget des dépenses principales, soit 40,3 millions de dollars ou 3,6 % de moins. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

Haussé
(baisse)
en millions
de dollars

- Coordination du programme :
 - baisse du coût des salaires associée à la sous-utilisation des années-personnes, des coûts administratifs des services communs et des besoins opérationnels pour la gestion du programme des biens immobiliers.
- (7,4)
- Locaux à bureaux :
 - baisse des charges d'exploitation pour les biens appartenant à l'État, et les biens obtenus par bail-achat, et des dépenses d'immobilisations dû à des retards dans la construction.
- (13,4)
- Installations fédérales :
 - baisse des charges d'exploitation dans les installations fédérales et transfert de fonds au programme des sociétés d'État pour couvrir des coûts de fonctionnement additionnels.
- (19,6)
- Subventions aux municipalités :
 - hausse des versements aux municipalités et autres autorités taxatrices en ce qui concerne les subventions en remplacement de l'impôt.
- 7,6
- Recettes à valoir sur le crédit :
 - hausse des recettes provenant des locataires fédéraux et autres qui paient un loyer à Travaux publics.
- (7,5)

- définition, conformément à la politique sur la sécurité physique du Trésor, du rôle de gardien du Ministère en matière de sécurité physique.

● Gestion des investissements :

- élaboration de stratégies d'investissement pour la région de la Capitale Nationale comprenant la rénovation de la Cité parlementaire, l'aménagement des Archives nationales, la construction d'un nouvel édifice pour la Cour fédérale et de travaux exécutés aux installations de chauffage;

- mise sur pied ou continuation de projets d'investissement pour des immeubles appartenant à l'Etat d'une valeur de 1 085,4 millions de dollars, dont 153 millions ont été dépensés en 1988-1989;

- transfert aux ministères touchés de toutes les propriétés louées et appartenant à l'Etat à l'extérieur de la région de la Capitale Nationale;

- aliénation au nom de l'Etat de 247 propriétés excédentaires évaluées à 42,4 millions de dollars;

- négociation d'un protocole d'entente avec la Société canadienne des postes, Travaux publics et le Conseil du Trésor en vue de résoudre les problèmes en suspens à la suite de l'incorporation de la Société des postes en 1982; et

- exécution d'études de faisabilité supplémentaires sur le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland et transmission du dossier au comité fédéral d'évaluation et d'examen en matière d'environnement.

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988-1989, les principales réalisations du Programme, par fonction, ont été les suivantes :

- Gestion du programme :
 - élaboration du nouveau Cadre du plan opérationnel pour le programme de gestion des biens immobiliers mis en oeuvre le 1^{er} avril 1989;
 - négociation et passation d'une entente avec la Direction générale de l'immobilier et le Secrétariat du Conseil du Trésor sur les nouvelles modalités des baux de location en régime de concurrence;
 - élaboration et mise en oeuvre de la stratégie opérationnelle quinquennale pour le programme des biens immobiliers;
 - discussion avec Protection civile Canada au sujet des responsabilités du ministre de Travaux publics à l'égard des situations d'urgence; et
 - transfert des Services immobiliers à la Direction générale du logement de la gestion du programme des subventions aux municipalités.
- Gestion des locaux :
 - fourniture de locaux à bureaux à 104 ministères et organismes locataires, accueillant 155 000 années-personnes, et gestion de 6 000 conventions d'occupation;
 - exercice du droit transféré à Travaux publics d'autoriser des exceptions aux normes et aux spécifications applicables aux locaux existants; et
 - élaboration d'un cadre pour remplacer les politiques actuelles conformément à la convention formée avec le Conseil du Trésor en vue de compléter le transfert de responsabilité.
- Gestion des biens :
 - exploitation et gestion d'un inventaire de 4,6 millions de mètres carrés de locaux à bureaux dont 2,4 millions de mètres carrés appartenant à l'État, 1,7 million de mètres carrés sont loués et 0,5 million de mètres carrés de bureaux sont occupés par bail-achat;
 - gestion de 19 propriété désignées, de 1 571 unités d'habitation dont 1 178 appartenant à l'État, 300 installations spéciales et à usage commun, 430 installations louées, 3 installations d'urgence, 17 ponts, 10 barrages, une écluse, trois bassins de radoub, 2 222 kilomètres de routes et 335 propriétés excédentaires;
 - élaboration de plans de gestion des biens en vue de gérer les biens conformément aux besoins prévus;
 - élaboration d'une série d'objectifs opérationnels pour les principaux éléments de l'environnement de travail; et

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)											
Budget des dépenses 1990-1991						Prévu 1989-1990					
Recettes à						Dépenses					
Dépenses le crédit nettes						Dépenses le crédit nettes					
Détails						Détails					
à la page						à la page					
3-30						3-30					
3-33						3-33					
3-41						3-41					
Coordination du programme	42 740	162 302	597 237	42 740	39 210	Coordination du programme	42 740	162 302	597 237	42 740	39 210
Localux à bureaux	759 539	67 649	182 115	320 288	300 763	Localux à bureaux	759 539	67 649	182 115	320 288	300 763
Installations fédérales	249 764	--	--	--	--	Installations fédérales	249 764	--	--	--	--
Subventions aux municipalités	320 288	--	--	--	--	Subventions aux municipalités	320 288	--	--	--	--
Total du Programme	1 372 331	229 951	1 142 380	1 348 160	233 721	Total du Programme	1 372 331	229 951	1 142 380	1 348 160	233 721
Années-personnes : Contrôlées par CT	240	--	--	--	--	Années-personnes : Contrôlées par CT	240	--	--	--	--
Autres	--	--	--	--	--	Autres	--	--	--	--	--
	240	240	240	240	225		240	240	240	240	225

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)				Hausse (baisse) en millions de dollars			
Budget des dépenses 1990-1991				Prévu 1989-1990			
Différence				Différence			
Total du Programme	1 142 380	1 114 439	27 941	Total du Programme	1 142 380	1 114 439	27 941

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1990-1991 sont supérieures de 27,9 millions de dollars ou 2,5 % aux dépenses prévues pour 1989-1990. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- Coordination du Programme :
 - augmentation du niveau d'années-personnes afin de rencontrer la charge de travail imposée par les locataires, les coûts salariaux associés et augmentation des fonds pour couvrir les hausses de salaire et de traitement dues à l'inflation.
- Localux à bureaux :
 - Baisse nette des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins courants du programme pour les locaux à bureaux appartenant à l'État, loués par celui-ci ou obtenus par bail-achat;

- élaborer une politique sur "l'environnement de travail favorisant la productivité" et une stratégie de mise en oeuvre s'y rapportant (voir page 3-21);
- élaborer des outils de gestion pour évaluer le rendement des biens (voir page 3-22);
- améliorer le système de gestion de l'inventaire (voir page 3-22);
- élaborer une politique et une marche à suivre en vue d'améliorer la gestion des recettes (voir page 3-22);
- préparer des plans de gestion des biens pour 60 % des locaux à bureaux et 40 % des installations fédérales devant demeurer à l'inventaire de Travaux publics (voir page 3-22); et
- revoir le rôle et le mandat de Travaux publics en matière de logements collectifs pour éviter de refaire le travail exécuté dans le secteur privé (voir page 3-22).
- Gestion des investissements :
 - compléter le transfert de la garde de toutes les installations, appartenant à l'Etat et louées par celui-ci, n'abritant pas des bureaux et destinées à un usage spécial (voir page 3-27);
 - collaborer activement aux initiatives d'immobilisations avec le secteur privé lorsque cela est possible et souhaitable (voir page 3-23);
 - élaborer une méthode de prise à bail efficace et rapide pour améliorer le délai de livraison des locaux (voir page 3-23);
 - élaborer des politiques, des positions et des méthodes en vue d'analyser les investissements et de déterminer les coûts liés à l'image et à la présence de l'administration fédérale (voir page 3-22); et
 - réévaluer la fiabilité structurelle des ponts et des barrages faisant partie des installations fédérales et prendre les mesures correctives d'urgence compte tenu des initiatives de dessaisissement en cours (voir page 3-23).

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Les objectifs suivants ont été fixés pour le Programme des biens immobiliers en 1990-1991 et sont regroupés par fonction. Une description complète des quatre fonctions est donnée à la page 3-17.

- Gestion du Programme :
- établir un réseau international d'experts avec la participation des autres échelons du gouvernement et du secteur privé en vue d'échanger de l'information touchant certains aspects de la gestion immobilière et l'environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-20) ;

- élaborer et mettre en oeuvre des plans de communication pour informer les autres directions générales du Ministère, les organismes centraux, les ministères locataires et le secteur privé des objectifs, des plans à long terme et des projets de la Direction générale du logement à l'égard de l'environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-20) ;

- élaborer une stratégie s'appuyant sur la définition de nouveaux indicateurs de rendement (voir page 3-24) en vue de superviser le rendement du programme des biens immobiliers ;
- aider le Ministère à s'acquitter de ses responsabilités en matière de plan d'urgence grâce à plusieurs projets interdépendants entrepris au sein du Ministère (voir les pages 3-12 et 3-24) ; et

- évaluer les paiements pour les services afin de s'assurer que les coûts pour les services demandés sont comparables à ceux du secteur privé (voir page 3-20).

● Gestion des locaux :

- fournir aux ministères locataires un cadre plus souple et mieux adapté afin de répondre aux besoins de locaux de chacun et de collaborer à la création d'un environnement de travail favorisant la productivité (voir page 3-21) ;
- faire mieux connaître la gestion des installations en tant que ressource essentielle des locaux sur les activités des locataires et en partageant l'information sur les concepts innovateurs à cet égard (voir page 3-20) ; et

- continuer d'améliorer la communication et le dialogue entre Travaux publics Canada et les ministères locataires (voir page 3-25).

Credits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Programme des biens immobiliers (suite)				
Programme de la voirie et des autres travaux de génie				
40	Dépenses de fonctionnement	29 176 000	29 176 000	
	Mandats spéciaux du		2 599 000	
	gouverneur général	--		
	Total -- Crédit 40	29 176 000	31 775 000	30 112 213
45	Dépenses en capital	21 261 000	21 261 000	
	Mandats spéciaux du		3 990 000	
	gouverneur général	--		
	Total -- Crédit 45	21 261 000	25 251 000	23 848 493
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	25 000	26 000	26 000
Total du Programme - Budgétaire*				
		50 462 000	57 052 000	53 986 706
Total du Programme - Budgétaire* (Nouvelle structure)				
		1 131 507 800	1 156 491 584	1 091 236 094

*Nota : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités. Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

Credits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Programme des biens immobiliers (suite)				
15	Dépenses de fonctionnement	37 308 000	37 308 000	36 746 496
20	Dépenses en capital	12 219 000	12 219 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	4 546 000	
	Total -- Crédit 20	12 219 000	16 765 000	12 789 488
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	285 705 000	293 554 020	293 554 020
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	208 000	215 000	215 000
Total du Programme		335 440 000	347 842 020	343 305 004
- Budgétaire*				
35	Programme du transport maritime et des travaux connexes de génie	7 160 000	7 160 000	
	Dépenses du programme	7 160 000		
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	2 403 000	
	Total -- Crédit 35	7 160 000	9 563 000	8 975 960
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	90 000	90 000
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	42 000	43 000	43 000
Total du Programme		7 382 000	9 696 000	9 108 960
- Budgétaire*				

*Nota : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités, à l'exception des Crédits 25 et 30 au Programme de soutien à la gestion immobilière fédérale, lesquels sont démontés dans le Programme des sociétés d'Etat (voir page 4-5). Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991		Total	
Années- Budgetaire		Années- personnes		1989-1990	
Fonction- Dépenses		personnes		1989-1990	
Moins: Paiements de Recettes à transfert valeur sur le crédit		personnes		1989-1990	
Coordination du Programme	240	41 998	700	42 740	39 379
Localux à bureaux		686 767	72 772	597 237	528 932
Installations fédérales		186 649	62 935	182 115	223 593
Subventions aux municipalités		3 118	--	320 288	300 873
	240	918 532	136 407	1 142 380	1 092 777
Années-personnes autorisées	201				
Années-personnes autorisées	en 1989-1990				

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal		Total disponible	
Emploi réel		Budget principal		Total disponible	
Programme des biens immobiliers					
1	Dépenses de fonctionnement	579 083 000	579 083 000	579 083 000	530 453 254
5	Dépenses en capital	157 866 000	157 866 000	157 866 000	
	Mandats spéciaux du gouverneur général	--	3 481 000	3 481 000	
	Total -- Crédit 5	157 866 000	161 347 000	161 347 000	152 910 606
(L)	Ministre des Travaux publics -- automobile	45 800	38 967	38 967	38 967
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 229 000	1 271 000	1 271 000	1 271 000
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	161 597	161 597	161 597
Total du Programme		738 223 800	741 901 564	741 901 564	684 835 424
- Budgetaire*					

*Nota : En 1988-1989, le financement du Programme des biens immobiliers était couvert par les crédits énumérés ci-dessus, conformément à l'ancienne structure des programmes et activités, à l'exception du Crédit 10 -- Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc., lequel est démontré dans le Programme des sociétés d'Etat (voir page 4-5). Aux fins de présentation, le niveau de financement total figure sous le nouveau Programme des biens immobiliers de la structure révisée.

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal	1990-1991	Budget principal	1989-1990
Programme des biens immobiliers					
5	Dépenses de fonctionnement	686 766	136 407	645 779	
10	Dépenses en capital			147 567	
(L)	Subventions aux municipalités			297 755	
(L)	et autres autorités taxatrices	317 170			
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	180		180	
(L)	Contributions aux régimes	1 857		1 496	
	d'avantages sociaux des employés				
Total du Programme		1 142 380		1 092 777	

Credits -- Libellé et sommes demandées

Credits (dollars)		Budget principal	1990-1991
Programme des biens immobiliers			
5	Biens immobiliers -- Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	866 766 000	
10	Biens immobiliers -- Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	136 407 000	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	3-4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	3-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-1991	3-8
	1. Points saillants	
B.	Sommaire des besoins financiers	3-10
	2. Rendement récent	
	1. Points saillants	
C.	Examen des résultats financiers	3-12
	2. Données de base	
	1. Introduction	
	2. Mandat	
	3. Objectif du Programme	
	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	
D.	Perspective de planification	3-16
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	
	2. Initiatives	
	3. Etat des initiatives annoncées antérieurement	
E.	Efficacité du Programme	3-24

Section II

Analyse par activité

A.	Coordination du Programme	3-30
B.	Locaux à bureaux	3-33
C.	Installations fédérales	3-37
D.	Subventions aux municipalités	3-41

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	3-42
	1. Besoins financiers par article	
	2. Besoins en personnel	
	3. Dépenses en capital	
	4. Paiements de transfert	
	5. Recettes	
	6. Coût estimatif net du Programme	
	7. Index	

7. Index

Services immobiliers, 2-7, 2-11, 2-14, 2-15, 2-16, 2-22, 2-23, 2-24, 2-25, 2-26, 2-36, 2-39, 2-40, 2-42, 4-43.

Services d'architecture et de génie, 2-7, 2-8, 2-11, 2-12, 2-14, 2-15, 2-16, 2-27, 2-28, 2-29, 2-30, 2-36, 2-39, 2-40, 2-43.

Services ministérielles et administratifs, 2-7, 2-8, 2-11, 2-12, 2-14, 2-15, 2-16, 2-31, 2-32, 2-33, 2-34, 2-36, 2-39, 2-40.

SERVICE	90-04-01	90-04-01 TARIFS
Services immobiliers (suite) - Autres services - Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn. - Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques - Services (ateliers) - Services d'entretien	Heures du personnel Frais de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E	Frais horaires du personnel établis selon les normes et les tarifs des SAQ Frais horaires x 2,25 10 % du barème de tarifs Coûts complets et déduction pour amortissement Coûts complets Coûts complets 10 % du barème de tarifs 10 % du barème de tarifs 10 % du barème de tarifs
Services d'architecture et de génie Gestion des projets - heures travaillées Services prof. et tech. - tarif proportionnel Services consultatifs spéciaux Services de gestion de la construction Services de la flotte et dragage Bassins de radoub et dragage des chenaux Services de levés	- Heures du personnel - Valeur des travaux de construction Heures du personnel Coût directs Coûts complets et déduction pour amortissement Coûts complets Coûts complets	Services de levés Bassins de radoub et dragage des chenaux Services de la flotte et dragage Services de gestion de la construction Services consultatifs spéciaux Services de gestion des projets - heures travaillées Services prof. et tech. - tarif proportionnel

6. Barème des tarifs du marché – Services

En 1990-1991, tous les ministères et organismes clients et le Programme des biens immobiliers qui utilisent des services concluent des conventions de services et sont imputés les prix du marché, conformément au barème des tarifs et aux tarifs pour chacune des composantes d'imputation définies au tableau 26.

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché – Services

SERVICE	90-04-01	90-04-01
Services immobiliers	Services d'évaluation	Quotidien
	Acquisitions/Aliénations – Jusqu'à 75 000 \$	Quotidien
Services immobiliers	– Acquisitions – 75 000 \$ – 250 000 \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– 250 000 \$ – 500 000 \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– 500 000 \$ – 5 m de \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– Plus de 5 m de \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– Aliénations – 75 000 \$ – 250 000 \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– 250 000 \$ – 500 000 \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– 500 000 \$ – 5 m de \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– Plus de 5 m de \$	Prix d'achat (Chaque bien)
	– Groupement parcellaire	Prix d'achat (Tous les biens)
	– Bail-achat	Loyer actualisé pendant la durée du bail
Services immobiliers	Aménagement des biens	Heures du personnel
	Services de lavés	Quotidien
	Répertoire immobilier central	Montant du marché
	Subventions aux municipalités	Heures du personnel
	Location à bail/cession à bail	Loyer brut
	Gestion du répertoire	Loyer brut
	– Biens à destination générale d'au moins 1 million de m ² (portefeuille national)	Loyer brut
	– Biens à destination spéciale	Débours (F & E)
	– Locaux loués	Loyer brut
	– Gestion du stationnement	Loyer brut
Services immobiliers	– Gestion des locaux – de l'État	Débours (F & E)
	– Loués	Loyer brut
	Gestion de projets	Tarif uniforme
	– Accords d'occupation (AO) de locaux	Coût des travaux de construction ou du marché
	– Serv. aux locataires	Heures du personnel
	– Déménagement	Coût des travaux de construction ou du marché
	– Aménagement et réaménagement	Coût des travaux de construction ou du marché
	– Projets d'immobil.	Heures du personnel
	– Projets de réparation non inclus dans le plan du travail F&E	Coût des travaux de construction ou du marché
	Coordination du projet	Coût des travaux de construction ou du marché
Services immobiliers	Gestion des installations de conférence, de cérémonies ou activités similaires	Coût des travaux de construction ou du marché
	Gestion des immobilisations	Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché
		Coût des travaux de construction ou du marché

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)				
Budget principal brut 1990-1991	Moins Recettes 1990-1991	Budget principal net 1990-1991	Plus* autres coûts	Coût estimatif net du Programme 1990-1991 1989-1990
1 690 983	1 649 509	41 474	2 353	43 827
				47 071

* Les autres coûts comprennent :

- les services fournis sans frais par le ministère du Travail; et 1 605
 - les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnement et Services. 748
- (en milliers de dollars)

Tableau 24 : Etat des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1990-1991	1989-1990	Prévu	Réal
1988-1989			
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	233 925	220 245	214 249
Services d'architecture et de génie	182 369	161 089	154 884
Total des recettes (excluant les débours)	416 294	381 334	369 133
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	205 231	196 138	196 304
Services d'architecture et de génie	153 130	140 104	150 080
Total des dépenses (excluant les débours)	358 361	336 242	346 384
Marge de contribution	(57 933)	(45 092)	(22 749)
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs	100 293	111 238	110 336
Autres sommes récupérées	18 100	18 100	13 300
Amortissement	7 189	7 000	7 562
Perte (Profit) de fonctionnement	31 449	55 046	81 849

3. **Dépenses en capital**

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 1,2 % du total des dépenses brutes du programme en 1990-1991.

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	Prévu	1989-1990	Réel
	1988-1989		
Services immobiliers	2 000	2 500	2 387
Services d'architecture et de génie	6 800	3 779	2 099
Services ministériels et administratifs	8 414	5 585	10 916
Total des dépenses en capital	17 214	11 864	15 402

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)			
Autorisation au 1 ^{er} avril 1990			
Prélèvement :			
			450 000
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1990			
Budget total (besoins de trésorerie nets)		390 000	
Moins : solde au 31 mars 1990		10 025	
Autorisation non utilisée au 31 mars 1991			400 025
			49 975

L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, normés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'emplois.

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "**autres**" **années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Il est à noter qu'en 1988-1989 les années-personnes de la catégorie "autres" étaient démontrées au Programme des biens immobiliers (voir page 3-44).

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelles indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisées par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

Années-personnes											
Conseil du Trésor											
Budget des dépenses											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											
1989											
1990											
1991											
1990											
1989											
1988											

2. Besoins en personnel

En 1990-1991, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 389,5 millions de dollars, représentent 23,3 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité

Budget des dépenses		1990-1991	
Prévu		1989-1990	
Réal		1988-1989	
Services immobiliers	3 842	3 891	4 043
Services d'architecture et de génie	2 300	2 251	2 458
Services ministériels et administratifs	1 438	1 617	1 618
	7 580	7 759	8 119

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel	1989-1990	1988-1989
Personnel						
Traitement et salaires	326 839	305 473	305 473			305 276
Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	47 200	47 348	47 348			42 708
Autres coûts de personnel	15 434	16 265	16 265			9 462
Total personnel	389 473	369 086	369 086			357 446
Biens et services						
Transports et communications	21 069	21 889	21 889			25 940
Information	5 363	5 672	5 672			5 640
Services professionnels et spéciaux	135 364	140 630	140 630			155 584
Location	64 473	66 982	66 982			92 517
Achat de services de réparation et d'entretien	196 022	203 649	203 649			227 832
Services publics, fournitures et approvisionnement	71 551	74 335	74 335			88 179
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	405 649	421 431	421 431			376 926
Construction et acquisition de machines et de matériel	8 764	9 105	9 105			9 258
Toutes autres subventions et dépenses	376 041	388 555	388 555			535 520
Total biens et services	1 284 296	1 332 148	1 332 148			1 517 396
Total des dépenses de fonctionnement						
Dépenses de fonctionnement nettes	24 260	48 046	48 046			48 674
Dépenses en capital	457	315	315			213
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	16 757	11 549	11 549			15 189
Construction et acquisition de machines et de matériel	17 214	11 864	11 864			15 402
Total des dépenses en capital	17 214	11 864	11 864			15 402
Moins: recettes	1 649 509	1 653 188	1 653 188			1 826 168
Dépenses nettes du Programme	41 474	59 910	59 910			64 076

Budget des dépenses		Rapport (%)	
1989-1990	1990-1991	Services ministériels et administratifs	
Prévu		Total du Ministère	
1988-1989		8 319	19,4
		1 618	
		7 984	20,2
		1 438	
		18,4	

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles, finances, informatique, administration générale, sécurité, administration des marchés et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

- Sommes récupérées :
 - le déficit résultant de la réaffectation des coûts est attribuable au nouveau mode de calcul.
- Haussse (baisse)
en millions de dollars
- 4,8

Tableau 17 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
	Budget	Réel	Différence
	principal		
Direction exécutive	3 808	3 931	(123)
Gestion et administration	83 120	70 783	12 337
Ressources humaines	17 913	16 401	1 512
Vérification et évaluation	2 653	3 762	(1 109)
Communications ministérielles	2 842	2 592	250
Total des dépenses de fonctionnement	110 336	97 469	12 867
Moins : Sommes récupérées	13 300	18 100	(4 800)
Dépenses de fonctionnement nettes	97 036	79 369	17 667
Acquisitions en capital	10 916	6 276	4 640
Années-personnes : Contrôlées par CT	1 618	1 575	43
Autres	--	--	--
	1 618	1 575	43

Explication de la différence : En 1988-1989, les dépenses de fonctionnement nettes réelles ont été supérieures de 17,7 millions de dollars par rapport au Budget des dépenses.

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● Dépenses de fonctionnement :

- augmentation des frais de personnel pour couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif suite aux règlements contractuels ainsi que les années-personnes additionnelles consacrées aux fonctions prioritaires du Ministère. (Nota : cette surutilisation est compensée par un ralentissement de certaines autres activités du Programme des services); et

2,8

- hausse des dépenses de fonctionnement attribuable aux facteurs suivants : création du Conseil de règlement des différends contractuels, élaboration des systèmes liés à l'entrée en vigueur du nouveau cadre du plan opérationnel, incidence de l'application du principe d'imputation des prix du marché, exploitation, entretien et amélioration des systèmes existants, mesures prises à la suite de la révision des politiques sur la santé et la sécurité, opérations liées au nouveau système ACCORD, dépenses extraordinaires découlant des demandes d'indemnité et hausse du coût des locaux.

10,1

Communications ministérielles : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communiqués, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19,0 % des années-personnes du Programme et 6,4 % des dépenses brutes requises pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1990-1991	A-P	\$	Prévu 1989-1990	A-P	\$
					Réel 1988-1989
Direction exécutive	4 527	66	4 664	66	3 808
Gestion et administration ministérielles	70 160	981	79 563	1 154	83 120
Ressources humaines	18 808	324	19 844	340	17 913
Vérification et évaluation	3 761	35	4 124	24	2 653
Communications ministérielles	3 037	32	3 043	33	2 842
Dépenses brutes	100 293	1 438	111 238	1 617	110 336
Moins : sommes récupérées	18 100	--	18 100	--	13 300
Dépenses nettes	82 193	1 438	93 138	1 617	97 036
Dépenses en capital	8 414	--	5 585	--	10 916

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 70,2 millions de dollars ou 70,0 % des dépenses de fonctionnement de cette activité, qui s'élèvent à 100,3 millions de dollars.

Objectif

Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Direction exécutive : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux violent à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions.

Services de gestion ministérielle et services administratifs généraux : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'information, l'administration générale, la protection et la sécurité, l'administration des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte au sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle et doivent s'assurer, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les buts, objectifs et niveaux de services mentionnés plus haut sont atteints.

Ressources humaines : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Vérification et évaluation : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du contrôleur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

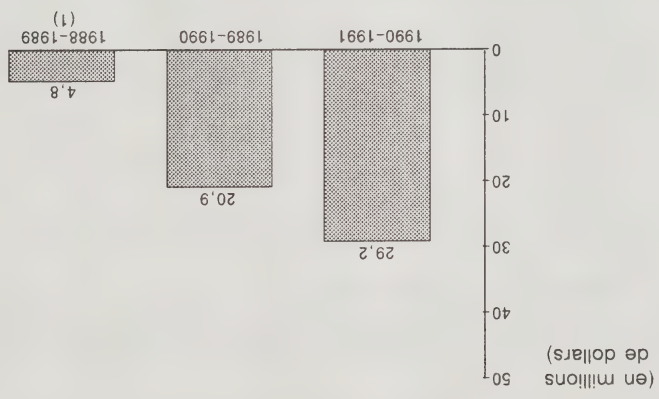
Données sur le rendement et justification des ressources

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la "marge sectorielle".

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle



Nota : (1) En 1988-1989, l'élément des Services d'architecture et de génie transféré de Transports Canada (Aviation), des Affaires indiennes et du Nord et d'Environnement - Parcs à Travaux publics Canada a fonctionné selon l'imputation des tarifs directs par opposition aux prix des marchés dont l'entrée en vigueur fut le 1^{er} avril 1989.

Explication de la différence : En 1988-1989, l'écart correspond à 19,5 millions de dollars de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

●	Dépenses de fonctionnement :	
-	la diminution nette des frais de personnel comprend une augmentation de 4,1 millions de dollars servant à couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif suite aux règlements contractuels, l'indemnité de congé et l'indemnité de cessation d'emploi non prévus dans le Budget principal; cette hausse est compensée par une réduction de 12,8 millions de dollars en frais de personnel en raison d'une non-utilisation d'années-personnes; et	(8,7)
-	augmentation des dépenses de fonctionnement pour couvrir les dommages-intérêts et d'autres dépenses non exigibles.	0,9
●	Recettes :	
-	diminution des recettes en honoraires attribuables à la réduction des demandes de services des clients et fluctuation dans l'application des taux selon les types de services demandés.	27,3

Sommaire des ressources

Cette activité représente 30,3 % des années-personnes du Programme et 54,4 % des dépenses brutes pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991		Prévu 1989-1990		Réel 1988-1989	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Dépenses de fonctionnement*	153 130	2 300	140 104	2 251	150 080	2 458	--
Recettes en honoraires*	182 369	--	161 089	--	154 884	--	--
Marge de contribution	(29 239)	2 300	(20 985)	2 251	(4 804)	2 458	--
Acquisitions en capital	6 800	--	3 779	--	2 099	--	--

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 138,6 millions de dollars ou 90,5 % des dépenses de fonctionnement de cette activité qui s'élevaient à 153,1 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 14 : Résultats financiers de 1988-1989 - État des opérations

(en milliers de dollars)		1988-1989	
		Réel	Budget principal
Dépenses de fonctionnement	150 080	157 831	(7 751)
Moins : recettes en honoraires	154 884	182 229	(27 345)
Marge de contribution	(4 804)	(24 398)	19 594
Années-personnes : Contrôlées par CT	2 458	2 592	(134)
Autres	--	--	--
	2 458	2 592	(134)

Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de dragage et de la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.
- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activités comprend les services requis et connexes suivants :

- planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et
- dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la gestion des projets, à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie et au soutien d'autres ministères et de l'industrie.

- **Services spécialisés** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes techniques pour des clients précis, tels que Affaires indiennes et du Nord, Environnement Canada – Parcs et Transports Canada – Aviation.

Tableau 12 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)		Budget des		
		dépenses	Prévu	Réel
		1990-1991	1989-1990	1988-1989
Recettes en honoraires	233 925	220 245	214 249	
Dépenses de fonctionnement	205 231	196 138	196 304	
Niveau de l'indicateur	1,14	1,12	1,09	

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1990-1991			
Prévu			
1989-1990			
Réal			
1988-1989			
Recettes en honoraires			
Années-personnes			
Niveau de l'indicateur			
61	3 842	223 925	214 249
57	3 891	220 245	4 043
53			

Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

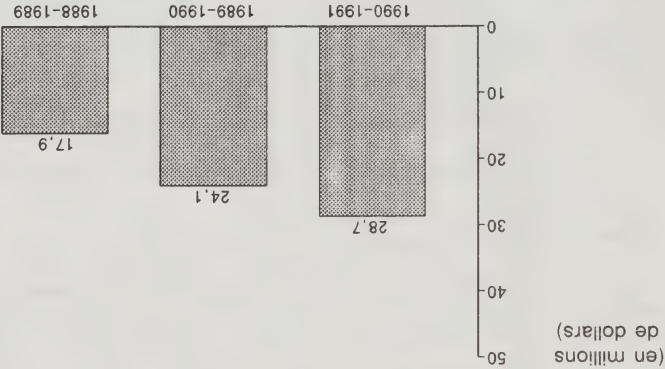


Tableau 10 : Marge sectorielle

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque année-personne utilisée. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous formes d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

Tableau 9 : Résultats financiers de 1988-1989 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
	Budget	Réel	Difference
	principal		
Dépenses de fonctionnement	196 304	196 637	(333)
Moins : recettes en honoraires	214 249	265 064	(50 815)
Marge de contribution	(17 945)	(68 427)	50 482
Années-personnes : Contrôlées par CT	4 043	4 194	(151)
Autres	--	--	--
		4 194	(151)

Explication de la différence : En 1988-1989, l'écart correspond à 50,5 millions de dollars de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● Dépenses de fonctionnement :

- l'augmentation nette des frais de personnel comprend une augmentation de 8,8 millions de dollars servant à couvrir le paiement des salaires avec effet rétroactif pour les règlements de contrats, les indemnités de congé et les indemnités de cessation d'emploi non prévus dans le Budget principal; cette augmentation est compensée par une réduction de 10,7 millions de dollars au chapitre des traitements et salaires en raison d'une sous-utilisation des années-personnes; et (1,9)
- augmentation des dépenses de fonctionnement pour couvrir les besoins additionnels en programmes de formation nationaux, la mise en oeuvre et l'amélioration des systèmes d'informations nationaux et les demandes de dommages-intérêts

1,6

● Recettes :

- perte d'environ 4,0 millions de dollars à la suite d'une réduction de la charge de travail provenant des clients et rajustements d'environ 46,8 millions de dollars directement liés au niveau de recettes du Budget principal, ce niveau ayant été établi au départ en supposant que les Services immobiliers toucheraient des recettes suffisantes pour couvrir les frais généraux du Programme des services.

50,8

En 1990-1991, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 180,7 millions de dollars ou 88,1 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 205,2 millions de dollars.

* A l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses 1990-1991	A-P	\$	Prévu 1989-1990	A-P	\$
Réel 1988-1989	A-P				
Dépenses de fonctionnement*	205 231	3 842	196 138	3 891	196 304
Recettes en honoraires*	233 925	--	220 245	--	214 249
Marge de contribution	(28 694)	3 842	(24 107)	3 891	(17 945)
Acquisitions en capital	2 000	--	2 500	--	2 387
					--

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

Cette activité représente 50,7 % des années-personnes du Programme et 39,2 % des dépenses brutes requises pour 1990-1991 (voir les pages 2-7 et 2-14).

Sommaire des ressources

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
 - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
 - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
 - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
 - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.
- **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
 - prestation de services publics;
 - services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
 - prestation de services techniques et spécialisés; et
 - gestion des centrales de chauffage.

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.

Description

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouverts des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
- acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
- aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
- levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
- services de prise et de cession à bail;
- études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
- calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

Les recommandations de cette étude s'appliquent autant aux projets d'architecture et de génie qu'aux projets immobiliers. On élabore actuellement des plans visant à donner suite aux recommandations selon lesquelles Travaux publics Canada envisage la possibilité de suspendre le droit de soumissionner d'un entrepreneur dont le rendement s'est révélé insatisfaisant et ce, jusqu'à ce qu'il ait fourni une preuve indubitable de rendement satisfaisant pour le compte d'un autre client.

E. Efficacité du Programme

En 1989-1990, deux des plus importantes études entreprises dans le cadre de l'évaluation des programmes ont porté sur :

- La première étude a consisté en une évaluation de la sous-activité Technologie des services d'architecture et de génie. Voici les conclusions auxquelles on en est arrivé.
 - Il faudrait offrir au ministère des Travaux publics et aux autres ministères gouvernementaux des services technologiques pour la recherche et le développement à court et à long terme, effectuer la mise à l'essai des technologies nouvelles et améliorées et mettre ces nouvelles technologies à la disposition des spécialistes.
 - Le Ministère devrait élaborer une stratégie de recherche et former un Comité directeur supérieur qui se pencherait sur les questions de technologie. Le Comité serait présidé par le sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie et il serait composé des cadres supérieurs du ministère et de représentants de l'industrie et d'organismes externes de recherche et de développement.
 - Il faudrait modifier le mode de financement utilisé pour la recherche et le développement afin que la Direction puisse atteindre les objectifs fixés dans ce domaine.
- Des plans fondés sur les recommandations susmentionnées ont été élaborés.
- La seconde étude a consisté en une évaluation approfondie du rendement des entrepreneurs généraux qui n'ont pas respecté les délais d'exécution des projets de construction entrepris pour le compte de Travaux publics Canada. Ces problèmes de rendement ont été soulevés à la suite d'une étude des projets de construction gérés par les Services d'architecture et de génie. Voici les principales recommandations auxquelles en sont arrivés les auteurs de l'étude.
- Dans l'ensemble, les entrepreneurs n'ont pas respecté les délais d'exécution fixés par Travaux publics Canada et ils n'ont pas tenu compte du fait qu'on leur réclamerait des dommages-intérêts en raison du non-respect des délais.
 - L'élaboration et l'application d'un système efficace et uniforme d'évaluation des entrepreneurs permettrait d'accroître considérablement le rendement des entrepreneurs en identifiant ceux qui, dans le passé, ont fourni un rendement insatisfaisant.
 - Une utilisation plus rigoureuse des recours prévus dans le contrat et la modification de certaines clauses du contrat existeraient d'obtenir un meilleur rendement des entrepreneurs.
 - Dans la majorité des projets examinés, on a relevé un nombre considérable de lacunes (certaines importantes) au moment de la prise de contrôle provisoire, et les entrepreneurs ont généralement mis beaucoup de temps à les corriger.

Intégration des services d'architecture et de génie (SAG) : On a achevé, au cours de l'exercice 1988-1989, la plus grande partie de l'intégration des services d'architecture et de génie. Une petite unité des SAG relevant auparavant de l'Agence canadienne de développement international a été transférée à Travaux publics Canada. Le Ministère a aussi conclu des ententes avec les ministères de la Défense nationale, des Communications et de l'Agriculture, de même qu'avec le Conseil national de recherches, pour qu'ils utilisent ses services d'architecture et de génie.

Imputation des prix du marché (deuxième étape) : Le 1^{er} avril 1989, Travaux publics Canada a entrepris la deuxième étape de son programme consistant à imputer les prix du marché aux éléments des services spécialisés d'architecture et de génie transférés d'Environnement Canada - Parcs, des Affaires indiennes et du Nord Canada et de Transports Canada (Aviation), dans le cadre du plan d'intégration. L'imputation des tarifs du marché pour les services offerts par le Ministère est maintenant devenue une pratique établie.

Politique du faire ou du faire faire : Le Ministère continuera d'appliquer la politique fédérale d'optimisation des ressources au chapitre de la prestation des services gouvernementaux en comparant, s'il y a lieu, le coût des services offerts par l'État et ceux offerts par l'entreprise privée et, dans certains cas, en favorisant la concurrence entre les secteurs publics et privés pour la prestation des services. Toutes les études du faire ou faire faire qui avaient été prévues pour les services d'architecture et de génie ont été effectuées et, dans le cas du dragage et de la planification de la conception et de la réalisation des grands projets, ils sont de plus en plus confiés au secteur privé. Plusieurs études sur les services immobiliers ont été entreprises, mais comme ces études s'échelonnent sur une période variant de un à trois ans, L'étude portant sur le nettoyage des édifices des Services immobiliers est terminée avec le résultat qu'on a de plus en plus recours au secteur privé pour ce genre de service. À la suite des travaux de vérification et d'évaluation portant sur l'imputation, on a décidé de faire faire les deux tiers du travail de base à l'interne et de donner le reste en sous-traitance.

Restrictions des ressources : Les niveaux de dépenses continuent d'être une priorité pour les responsables du Programme des services. On continue d'insister sur l'importance pour les directions de services de fonctionner à même les recettes tirées de leurs honoraires, tout en contribuant aux services généraux du Ministère.

Soutien des objectifs généraux du gouvernement : Le soutien des grands objectifs du gouvernement, y compris ceux portant sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, continue d'être une priorité pour le Ministère.

Plan d'investissement à long terme : En 1989, le Ministère a appliqué une politique et un processus d'acquisition de machinerie, d'équipement, d'outils, d'automobiles, de camions et d'installations maritimes telles que des dragues, des remorqueurs et des chalandes. Le processus élaboré permet d'enregistrer les biens, de calculer et d'inscrire la dépréciation et d'apporter des modifications à la valeur et à la vie utile des biens.

Mise en place d'un système automatisé d'administration des marchés : Le 1^{er} avril 1988, le Ministère a introduit un nouveau système automatisé appelé "Système d'administration et de contrôle des marchés et des données régionales (ACCORD)". Ce nouveau système, qui permet de choisir les entrepreneurs en construction de la région, est maintenant pleinement opérationnel.

Système informatisé de sélection des experts-conseils : Le 3 avril 1989, le Ministère a mis en place un système informatisé appelé "Système de sélection, de préqualification et d'évaluation des consultants (SPEC)". Ce nouveau système permet de choisir des consultants compétents dans la région où se font les travaux.

Intégration des services d'administration des marchés : On a achevé, en 1989, l'intégration de tous les services d'administration des marchés en matière d'immobilier au ministère des Travaux publics.

Amélioration des pratiques de gestion : Les efforts soutenus du Ministère pour améliorer ses pratiques de gestion ont résulté en un certain nombre de mesures d'accroissement de la productivité coordonnées par le Groupe des pratiques de gestion. On a, entre autres, modifié le Système de réalisation des projets, amélioré le processus de planification ministériel et établi des indicateurs propres au Ministère.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Planification efficace : Le Programme des services aura largement recours à la planification afin d'éviter les "mauvaises surprises" et d'établir la meilleure communication possible avec ses employés et ses clients.

Maximisation de l'organisation : Le Programme des services poursuit ses efforts en vue de maximiser son organisation et d'offrir à ses clients le meilleur rapport qualité-prix. On procédera au cours de l'année à une importante évaluation de la charge de travail et des ressources dans le secteur de l'immobilier.

Stratégie de gestion de l'information : Le Ministère a amorcé un processus d'élaboration d'un plan stratégique pour la gestion de ses techniques d'information. Ce plan facilitera l'intégration des systèmes d'information du Ministère et permettra d'accroître l'efficacité du Programme des services dans des domaines tels que la facturation et la présentation de rapports.

Voici les principales initiatives qui influenceront sur les activités du Programme des services :

2. Initiatives

Services immobiliers facilités : À la suite d'une décision du Conseil du Trésor en date du 26 juillet 1989 relativement à la politique d'impartition des biens immobiliers, les ministères dépositaires "ont maintenant le choix d'obtenir les services d'exploitation, d'entretien et de construction (autres que ceux devant obligatoirement être fournis par les SAG de TPC) en négociant directement avec l'entreprise privée ou ils peuvent le faire avec l'organisation de services communs appropriée". Cette nouvelle politique s'applique à la plupart des services offerts par les Services immobiliers. Ces derniers consacreront donc plus d'efforts à la commercialisation de leurs produits et à la fourniture de services rentables aux clients. Pour maintenir la clientèle, on signera des protocoles d'entente avec les clients existants et les nouveaux clients ou on les mettra à jour.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme.

Les facteurs suivants influenceront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1990-1991 :

Financement du Programme : Depuis le 1^{er} avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-42. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes.

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Crédit L (législatif) - Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le ministère.

Crédit L (législatif) - Ministre des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Relations avec les clients : Selon la Politique du Conseil du Trésor sur les services communs, les ministères et les organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics, doivent décider quels services sont requis du Programme des services du Ministère, et où et quand ils seront requis. Les gestionnaires du Programme des services ont la responsabilité de déterminer comment les services requis doivent être assurés et ils doivent administrer les processus de prestation des services pour répondre aux besoins des clients, conformément aux politiques et aux directives du gouvernement.

Relations avec la Société canadienne des postes : Travaux publics Canada continuera de fournir à la Société canadienne des postes des services de gestion immobilière, des services immobiliers et des services d'entretien des installations, conformément aux conditions de la convention, afin de répondre aux besoins de la Société dans le domaine immobilier.

Mesures d'austérité du gouvernement fédéral : Les mesures d'autorité du gouvernement fédéral ont entraîné une modification des demandes des dépositaires (propriétaires) de biens immobiliers du Programme des services de Travaux publics Canada. On a en effet constaté une réduction du nombre de demandes pour des projets de construction et, par le fait même, une utilisation réduite des services d'architecture et de génie. Une augmentation des travaux de réparation et d'entretien des édifices existants et un recours accru à la location pourraient bien résulter en une plus grande utilisation des services immobiliers.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1990-1991

(en milliers de dollars)									
	Services		Services d'architecture et de génie		Services immobiliers		Services		Total
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	
Ministre	20	1 402	20	1 402					
Sous-ministre	34	2 390	34	2 390					
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	285	37 284	285	37 284					
Sous-ministre adjoint, Logement	917	52 696	917	52 696					
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	2 300	920 476	2 300	920 476					
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	661 800	3 842							
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	129	9 068	129	9 068					
Directeur général, Vérification et évaluation	35	3 766	35	3 766					
Directeur général, Communications ministérielles	18	2 101	18	2 101					
Dépenses brutes	661 800	3 842	920 476	2 300	661 800	3 842			
Moins : recettes	688 494	942 915	18 100						
Total net du Programme	(26 694)	3 842	(22 439)	2 300	90 607	1 438	41 474	7 580	

Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite ci-dessous.

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins du client. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des six directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les SAG sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le SMA, SAG exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des six directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielle, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite des directeurs régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux des directeurs régionaux des Ressources humaines.

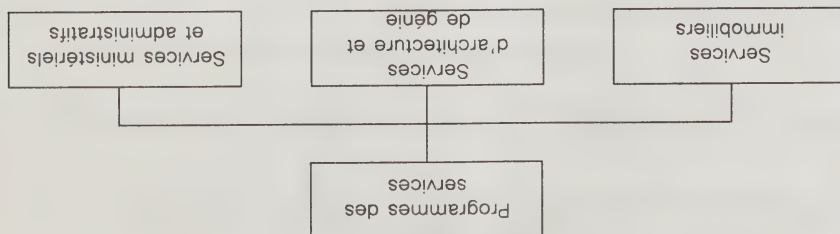
Le sous-ministre adjoint du Logement est responsable, au niveau de l'organisation, par l'entremise des directeurs généraux régionaux, de la prestation de services de soutien communs aux régions, conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

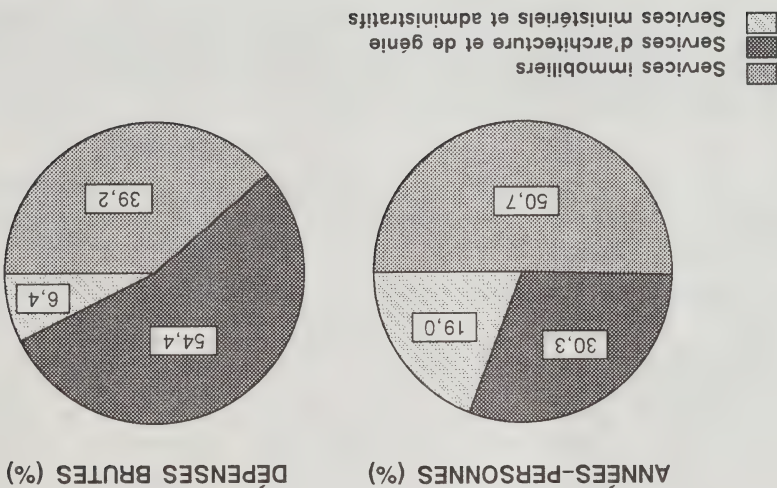
Structure des activités : Le Programme des services consiste en trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

Tableau 5 : Structure de programme et les activités



Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 50,7 % des années-personnes du Programme des services et 39,2 % des dépenses brutes du Programme sont alloués aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 30,3 % des années-personnes du Programme des services et 54,4 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 19,0 % des années-personnes et 6,4 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1990-1991



C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un Programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes A et B de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;
- les sociétés d'Etat énumérées à l'annexe C de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics;
- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics; et
- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services offre un vaste choix de services professionnels et techniques en architecture, en génie et en immobilier, afin de répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux, des sociétés d'Etat et autres paliers d'administration. Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'Etat, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

L'Etat des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1988-1989 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaires rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi qui n'avaient pas été imputées au fonds antérieurement. Le niveau des dépenses de fonctionnement du Budget des dépenses de 1988-1989 a été établi en fonction des frais de fonctionnement directs auxquels on a ajouté les frais d'occupation.

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
	Budget	Réel	Différence
Perte (profit) nette de fonctionnement	81 849	(13 456)	95 305
Moins : Amortissement	7 562	--	7 562
Fonds utilisés pour (provenant) du fonctionnement	74 287	(13 456)	87 743
Acquisitions en capital	15 402	13 456	1 946
Variation du fonds de roulement	(53 269)	--	(53 269)
Autres articles	27 656	--	27 656
Autorisation employée	64 076	--	64 076

Tableau 4 : Résultats financiers de 1988-1989 - Etat de l'autorisation employée

- Services d'architecture et de génie :
 - augmentation des frais de fonctionnement pour couvrir les réclamations et les autres dépenses non exigibles; cette hausse et compensée par une diminution des frais de main-d'œuvre (voir la page 2-29); et
 - diminution des recettes tirées des honoraires à la suite d'une baisse des commandes passées par les clients (voir la page 2-29).
- Services ministériels et administratifs :
 - hausse des frais de main-d'œuvre et des dépenses de fonctionnement (voir la page 2-33); et
 - déficit résultant de la reventilation des coûts à la suite de la révision du mode de calcul (voir la page 2-34).
- Amortissement :
 - allocation pour amortissement non pourvue au budget principal 1988-1989.

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Tableau 3 : Résultats financiers de 1988-1989 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			1988-1989	
	Réel	Budget	Différence	
Recettes en honoraires :				
Services immobiliers	214 249	265 064	(50 815)	
Services d'architecture et de génie	154 884	182 229	(27 345)	
Total des recettes (excluant les débours)	369 133	447 293	(78 160)	
Dépenses de fonctionnement :				
Services immobiliers	196 304	196 637	(333)	
Services d'architecture et de génie	150 080	157 831	(7 751)	
Total des dépenses (excluant les débours)	346 384	354 468	(8 084)	
Marge de contribution	(22 749)	(92 825)	70 076	
Autres dépenses:				
Services ministériels et administratifs	110 336	97 469	12 867	
Autres sommes récupérées	13 300	18 100	4 800	
Amortissement	7 562	--	7 562	
Perte (profit) nette de fonctionnement	81 849	(13 456)	95 305	
Années-personnes : Contrôlées par CT	8 119	8 361	(242)	
Autres	--	--	--	
Dépenses en capital (pour information seulement)	15 402	13 456	1 946	

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été supérieurs d'environ 95,3 millions de dollars au Budget des dépenses principal. Les ressources humaines utilisées ont représenté 8 119 années-personnes ou 2,9 % moins que ce qui figurait au Budget des dépenses principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● **Services immobiliers :**

- augmentation nette des frais de fonctionnement comprenant une augmentation des besoins opérationnels, compensée par une réduction des frais de main-d'œuvre (voir la page 2-24);
- et
- insuffisance des recettes tirées des honoraires (voir la page 2-24).

50,8

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1988-1989, les Travaux publics ont, entre autres :

- répondu aux demandes de services des clients en signant des conventions particulières de services et des protocoles d'entente;
- apporté d'autres améliorations aux éléments comptabilité, présentation de rapports et contrôle du système informatisé de gestion financière;
- simplifié le Système de réalisation des projets de sorte que l'on peut maintenant l'utiliser pour un plus grand nombre de projets;
- publié un Guide d'imputation des prix du marché à l'intention des clients et tenu des séances d'information d'un bout à l'autre du pays;
- terminé une étude de faire ou faire faire pour les services de la flotte et du dragage de la direction des Services d'architecture et de génie; à la suite de cette étude, on a décidé de donner en sous-traitance douze dragues et environ les deux tiers des services de dragage;
- consolidé aux Services d'architecture et de génie (SAG) une petite unité spécialisée qui relevait auparavant de l'Agence canadienne de développement international. Des ententes pour les SAG ont été conclues avec les ministères de la Défense nationale et des Communications; et
- complété l'application d'un système pour l'imputation des prix du marché à tous les clients pour une vaste gamme de services.

2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1988-1989 pour le fonds renouvelable du programme des services sont illustrés au tableau 3 – État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

	●	perte d'honoraires à la suite du transfert de responsabilité pour demandes des clients surtout dans le domaine des services d'architecture et de génie;	11,6
	●	hausse des frais de fonctionnement attribuable à des dépenses extraordinaires telles que celles liées aux litiges et aux demandes de réclamation, aux frais additionnels d'exploitation et d'entretien de l'équipement informatique et aux coûts de projets non exigibles de l'exercice précédent; cette hausse est compensée par une réduction des frais de personnel attribuable à une sous-utilisation des années-personnes; et	6,2
	●	réduction des dépenses en capital pour le plan de remplacement de la flotte de dragues et l'acquisition de matériel informatique.	(3,0)

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

(13,7)	- hausse des recettes provenant des honoraires pour services rendus; cette hausse est principalement attribuable à la réalisation de frais pour les locations à bail et pour l'élaboration de plans de gestion de l'actif; et
(0,5)	- baisse attribuable à la réduction des dépenses en capital pour les activités liées aux systèmes.
	Services d'architecture et de génie :
	- hausse des coûts de main-d'œuvre pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires et autres coûts associés au changement, d'une année à l'autre, dans les besoins en années-personnes (49) ;
13,7	- diminution des besoins de fonctionnement généraux;
(0,5)	- hausse des recettes provenant des honoraires en raison surtout des changements qui se produisent, d'une année à l'autre, dans les demandes de services des clients; et
(21,3)	- hausse des besoins en dépenses en capital en raison des acquisitions reportées de 1989-1990 à 1990-1991.
	Services ministériels et administratifs :
	- diminution nette des frais de personnel en raison des changements d'une année à l'autre, dans les besoins en années-personnes (179) ; cette baisse est compensée par une augmentation pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires;
(1,3)	- baisse des besoins de fonctionnement en raison surtout de dépenses extraordinaires applicables à l'exercice 1989-1990
(9,6)	seulement; et
	- hausse des besoins en dépenses en capital en raison de la mise en oeuvre du réseau bureautique.
2,8	

Explication des prévisions pour 1989-1990 : Les prévisions pour 1989-1990 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1989) représentent 14,8 millions de dollars de plus que la somme qui figure dans le Budget principal de 1989-1990 (voir les autorisations de dépenses, page 2-4). Les prévisions actuelles font état d'un déficit de fonctionnement accru d'environ 17,8 millions de dollars et de dépenses en capital réduites s'élevant de 3,0 millions de dollars pour une augmentation nette du déficit total prévu de 14,8 millions de dollars. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)									
Détails des dépenses à la page	Budget des dépenses 1990-1991			Prévu 1989-1990					
	Excédent des (recettes)	Recettes	Depenses	Excédent des (recettes)	Recettes	Depenses			
Services immobiliers	661 800	688 494	(26 694)	638 990	660 597	(21 607)	2-22		
Services d'architecture et de génie	920 476	942 915	(22 439)	957 285	974 491	(17 206)	2-27		
Services ministériels et administratifs	108 707	18 100	90 607	116 823	18 100	98 723	2-31		
Total du Programme	1 690 983	1 649 509	41 474	1 713 098	1 653 188	59 910			
Années-personnes: Contrôlés par CT	7 569			7 748					
Autres	11			11					
	7 580			7 759					

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Différence	
41 474	59 910	(18 436)	Total du Programme

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1990-1991 sont inférieurs de 18,4 millions de dollars ou 30,8 % aux dépenses prévues pour 1989-1990. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Services immobiliers :
 - hausse pour couvrir l'inflation au chapitre des traitements et salaires, compensée par une réduction de 49 années-personnes et des frais de main-d'oeuvre afférents; 8,1
 - augmentation des besoins de fonctionnements généraux compensée par des dépenses extraordinaires applicables à l'exercice 1989-1990 seulement; 1,0

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1990-1991 :

- travailler dans un environnement unifié et planifié comprenant un cadre global de prise de décisions offrant la souplesse nécessaire afin d'assurer l'efficacité des opérations, la satisfaction des clients et la résolution ingénieuse des problèmes;
- assurer une gestion efficace des ressources humaines du ministère en instillant aux employés de Travaux publics la compétence, la confiance et la détermination nécessaires afin de livrer les services ministériels requis dans les années 1990;
- fournir des services rentables aux clients en optimisant les ressources utilisées pour la prestation des services et en offrant des services de qualité répondant aux besoins des clients (voir la page 2-18);
- administrer efficacement le fonds renouvelable du Programme des services afin de réduire au minimum la contribution financière du gouvernement fédéral. Pour maintenir le niveau des recettes, il faudra s'assurer que les prix du marché sont à jour, que les cibles de rentabilité des directions générales de services sont atteintes et que les frais généraux sont maintenus à un niveau minimum conformément aux bonnes pratiques commerciales et dans les limites du budget prévu pour un ministère fédéral (pour plus de détails sur la structure de financement du programme, voir la page 2-17);
- élaborer des stratégies commerciales à long terme pour que les Services immobiliers prennent de l'expansion; pour assurer leur crédibilité, les Services immobiliers devront continuer de consacrer beaucoup d'efforts à la satisfaction du client et ils devront élaborer des techniques de gestion modernes (voir la page 2-18);
- revoir les systèmes informatiques couramment utilisés et s'occuper d'élaborer un cadre stratégique pour leur exploitation et leur amélioration afin de les rendre plus efficaces et de faire en sorte que le ministère des Travaux publics profite des nouvelles technologies dans les domaines du traitement de l'information et des communications (voir la page 2-18); et
- répondre aux besoins et aux attentes des clients, c'est-à-dire leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues; s'assurer que les clients sont satisfaits des services offerts par la direction générale en fournissant des produits de qualité conformément à son mandat.

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
(L)	Programme des services	--	--	
	Fonds renouvelable des Travaux publics	--	--	
	Disponibles des exercices précédents	--	343 673 360	
	Redressements, mandats et virements	--	16 571 268	
	Total du Programme - Budgétaire	--	360 244 628	64 076 375

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
----------------------------------	--	----------------------------	----------------------------

Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics	31 400	30 150
	- Déficit de fonctionnement		
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	10 025	14 900
(L)	Ministre des Travaux publics	49	48
	- Traitement et allocation pour automobile		
Total du Programme		41 474	45 098

Credits -- Libellé et sommes demandées

Credits (dollars)		Budget principal 1990-1991
-------------------	--	----------------------------

1	Services - Fonds renouvelable des Travaux publics	31 400 000
	- Déficit de fonctionnement	

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991		Années-1989-1990	
		Années-1990-1991		Années-1989-1990	
		Budgetaire	Fonctionnement	Personnes autorisées	Années-1989-1990
		Dépenses en capital	Fonctionnement	Personnes autorisées	Années-1989-1990
		Moins: Recettes à valeur sur le crédit			
Services immobiliers	3 842	659 800	2 000	688 494	(26 694) (21 850)
Services d'architecture et de génie	2 300	913 676	6 800	942 915	(22 439) (23 535)
Services ministériels et administratifs	1 427	100 293	8 414	18 100	90 607 90 483
	7 569	1 673 769	17 214	1 649 509	41 474 45 098
Années-personnes autorisées en 1989-1990				8 111	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	2-4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	2-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-1991	2-6
----	----------------------	-----

1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	2-7

B.

1.	Points saillants	2-10
2.	Examen des résultats financiers	2-11

C.

1.	Introduction	2-13
2.	Mandat	2-13
3.	Objectif du Programme	2-13
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	2-14

D.

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	2-17
2.	Initiatives	2-18
3.	Etat des initiatives annoncées antérieurement	2-18
	Efficacité du Programme	2-20

E.

Section II

Analyse par activité

A.	Services immobiliers	2-22
B.	Services d'architecture et de génie	2-27
C.	Services ministériels et administratifs	2-31

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	2-35
1.	Besoins financiers par article	2-36
2.	Besoins en personnel	2-39
3.	Dépenses en capital	2-41
4.	Etats des résultats financiers du Fonds renouvelable	2-42
5.	Coût estimatif net du Programme	2-44
6.	Barème des tarifs du marché – Services	
7.	Index	

Tableau 6 : Éléments de nouvelle structure d'après les dépenses réelles de 1988-1989

en millier de dollars)		Version antérieure		Nouvelle version	
A-P		A-P		A-P	
\$		\$		\$	
PROGRAMME DES SERVICES					
-A	343	(7 778)	-A	Services de l'immobilier	4 043
-A	3 700	(8 453)	-A	Services immobiliers	(16 231)
-B	2 286	(2 544)	-B	Services d'architecture et de génie	2 458
-B	172	349	-B	et de génie	(2 195)
-C	1 618	100 275	-C	Services ministériels et administratifs	1 618
				(Profit) Perte nette de l'exercice	81 849
				Variation du fonds de roulement et autres	(17 773)
				Autorisation employée	8 119
PROGRAMME DU LOGEMENT					
-D	152 911		-D	Amélioration de l'actif	
-D	95 219		-D	Propriétés de l'Etat	
-D	308 369		-D	Propriétés louées	
-D	105 295		-D	Propriétés obtenues par bail-achat	
-D	23 041		-D	Planification et contrôle du Programme	
-E	67 959		-E	Société de construction des musées du Canada, Inc.	
	171	752 794		TOTAL	
PROGRAMME DE SOUTIEN À LA GESTION					
-D	9	39 859	-D	Gestion et aménagement fonciers fédéraux	
				Technologie du design, de la construction et de l'immobilier	
-D	2	5 926	-D	Préparatifs d'urgence	
-D	11	1 037	-D	Subventions aux municipalités	
-D	2	296 483	-D	Sociétés d'Etat	
-F	12 752		-F	TOTAL	
	24	356 057		TOTAL	
PROGRAMME DU TRANSPORT MARITIME					
ET DES TRAVAUX CONNEXES DE GENIE					
-D	2 676		-D	Écluses et barrages	
-D	6 183		-D	Bassins de radoub	
-D	2	250	-D	Planification et contrôle du Programme	
	2	9 109		TOTAL	
PROGRAMME DE LA VOIRIE ET DES AUTRES TRAVAUX DE GENIE					
-D	49 628		-D	Réseaux routiers	
-D	4 183		-D	Ponts et autres travaux de génie	
-D	3	176	-D	Planification et contrôle du Programme	
	3	53 987		TOTAL	
PROGRAMME DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT					
-E	67 959		-E	Société de construction des musées du Canada, Inc.	
-F	12 752		-F	Sociétés d'Etat	
	80 711			TOTAL	
TOTAL DU MINISTÈRE					
	8 319	1 236 023		TOTAL DU MINISTÈRE	8 319
				1 236 023	
1-10 (Ravins publics Canada)					

Modification de la structure des programmes et des activités

Comme il l'a déjà été mentionné dans la préface, une version révisée de la structure des programmes et des activités a été mise en place en 1989-1990. Elle répond au désir du Ministère :

- de simplifier la structure en réduisant le nombre d'activités afin de fournir des données plus concises et plus représentatives;
 - de tenir compte de la réorganisation du Ministère et de la révision des responsabilités (avril 1986) dont la principale modification a été de confier toutes les fonctions immobilières au sous-ministre adjoint du Logement;
 - de distinguer avec plus de précision au sein du Ministère le rôle "d'acheteur" (gardien/gestionnaire) de celui de "vendeur" de services en établissant deux grands programmes : celui des biens immobiliers (rôle d'acheteur) et celui des services (rôle de vendeur); et
 - de mieux définir le rôle des Travaux publics en matière de gestion immobilière.
- Les principaux changements apportés à la structure sont les suivants :

- le regroupement de cinq activités du programme actuel des services en trois, soit les Services immobiliers (comprenant les anciens Services de l'immobilier et de gestion immobilière), les Services d'architecture et de génie (comprenant les anciens Services d'architecture et de génie ainsi que les Services de dragage et de la flotte) et les Services ministériels et administratifs (aucune modification);
 - le regroupement des quatre programmes financés à partir de crédits (Logement, Soutien à la gestion immobilière fédérale, Transport maritime et travaux connexes de génie, Voirie et autres travaux de génie), comprenant dix-sept activités, en un seul programme, celui des biens immobiliers comportant quatre activités; et
 - le regroupement dans un seul programme, celui des sociétés d'État, des activités relevant des sociétés d'État faisant partie du programme du logement et du programme de soutien à la gestion immobilière fédérale.
- Le tableau 6 illustre le rapport entre la version "antérieure" et la "nouvelle" version mise en place en 1989-1990 pour l'exercice de 1988-1989 d'après les dépenses réelles.

Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,2 milliard de dollars en 1990-1991. Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

Détails à la page	(en milliers de dollars)		Prévu 1989-1990		Différence	
	Budget des dépenses 1990-1991		\$	%		
Programme des services	41 474	59 910	(18 436)	(30,8)	2-7	
Programme des biens immobiliers	1 142 380	1 114 439	27 941	2,5	3-10	
Programme des sociétés d'Etat	33 871	42 521	(8 650)	(20,3)	4-6	
Dépenses nettes	1 217 725	1 216 870	855	0,1		

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)									
	Ministre	1 402	20	Sous-ministre	2 390	34	Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	37 284	285
Sous-ministre adjoint, Logement	52 696	917	1 372 331	240	33 871	1 458 898	1 157		
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	920 476	2 300							
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	661 800	3 842							
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	9 068	129							
Directeur général, Vérification et évaluation	3 766	35							
Directeur général, Communications ministérielles	2 101	18							
Dépenses brutes	1 690 983	7 580	1 372 331	240	33 871	3 097 185	7 820		
Moins : recettes/recouvrements	1 649 509	--	229 951	--	--	1 879 460	--		
Total dépenses nettes	41 474	7 580	1 142 380	240	33 871	1 217 725	7 820		

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1990-1991 sont les suivantes :

Environnement planifié : Travaux publics entend se donner une structure de travail homogène et planifiée afin de fournir un cadre au processus décisionnel et d'avoir la souplesse nécessaire pour fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes de façon ingénieuse. Le plan quinquennal du Ministère continuera à diriger son orientation à long terme et à dicter l'élaboration des plans des directions générales et celle des autres plans ministériels (voir page 2-6).

Gestion des ressources humaines : Travaux publics souhaite accorder beaucoup d'importance à la gestion efficace de ses ressources humaines au cours de cet exercice et tient à ce que ses employés aient les compétences, l'assurance et la loyauté exigées du Ministère en tant qu'organisme de services gouvernementaux dans les années 1990 (voir la page 2-6).

Services rentables : Le Ministère prévoit accorder beaucoup d'importance à la prestation de services rentables à ses clients en donnant le meilleur service possible pour l'argent dépensé et en veillant à ce que ses clients soient très satisfaits. L'examen détaillé des ressources et des charges de travail dans les Services immobiliers doit se poursuivre en 1990-1991 (voir page 2-6).

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds fédéral. Les recettes seront assurées en veillant à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts liés au fait d'être un Ministère du gouvernement (voir page 2-6).

Plan de technologie informatique : Le Ministère doit examiner l'état des systèmes informatiques et prendre les premières mesures en vue d'élaborer une stratégie visant à modifier, exploiter et améliorer ces derniers. Cette stratégie permettra à Travaux publics de tirer parti des nouvelles technologies de traitement des données et de communication (voir les pages 2-6 et 2-18).

Environnement de travail favorisant la productivité : Le Ministère a pour priorité de fournir à ses locataires un environnement de travail favorisant la productivité. Plusieurs initiatives lui permettront de réaliser cet objectif : soit réviser la politique sur l'aménagement des bureaux; atteindre les objectifs liés à la qualité de l'air dans les immeubles; assurer le confort des employés et les services requis; et fournir des aires d'agrement pour les employés (voir les pages 3-8, 3-9, 3-15, 3-18, 3-20, 3-21, 3-26, 3-28 et 3-29).

Structure de financement : Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement en 1990-1991 est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Ministère pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.
- Le programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).
- Le programme des sociétés d'État est financé par des crédits distincts de paiement pour chacune des sociétés lesquels couvrent les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations.

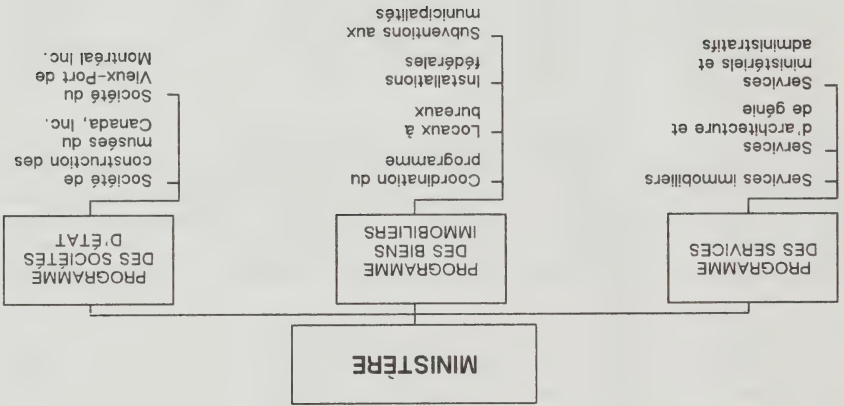


Tableau 3 : Structure des programmes et activités

activité.

d'installations et de terrains donnés. Aucun employé de Travaux publics n'est affecté à cette

Gouverneur-en-conseil, pour l'acquisition, la gestion, l'exploitation et l'aliénation

musées du Canada, Inc., conformément aux conventions de gestion approuvées par le

des paiements à La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et à la Société de construction des

Programme des sociétés d'État : Le programme permet d'autoriser et d'émettre

programme des services illustrant la relation "acheteur-vendeur".

immobiliers. Les besoins de services y sont satisfaits grâce aux conventions passées avec le

(3 %) de Travaux publics participe directement à la gestion du programme des biens

investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs

immobiliers polyvalents pour répondre aux besoins des locataires fédéraux et optimiser les

de garde et de gestion pour un portefeuille diversifié d'immuebles à bureaux et de biens

Programme des biens immobiliers : Le programme permet d'assurer les services

nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

de Travaux publics est affecté au programme des services et comprend les employés

consignées dans des conventions particulières de services. La majorité du personnel (97 %)

publics. Ces services sont facturés aux prix du marché et les exigences particulières sont

organismes fédéraux et dans le cadre du programme des biens immobiliers de Travaux

immobilière et ceux des services d'architecture et de génie nécessaires aux ministères et aux

services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion

Programme des services : Le programme permet de fournir une large gamme de

activités de TPC sont regroupés dans trois programmes, soit :

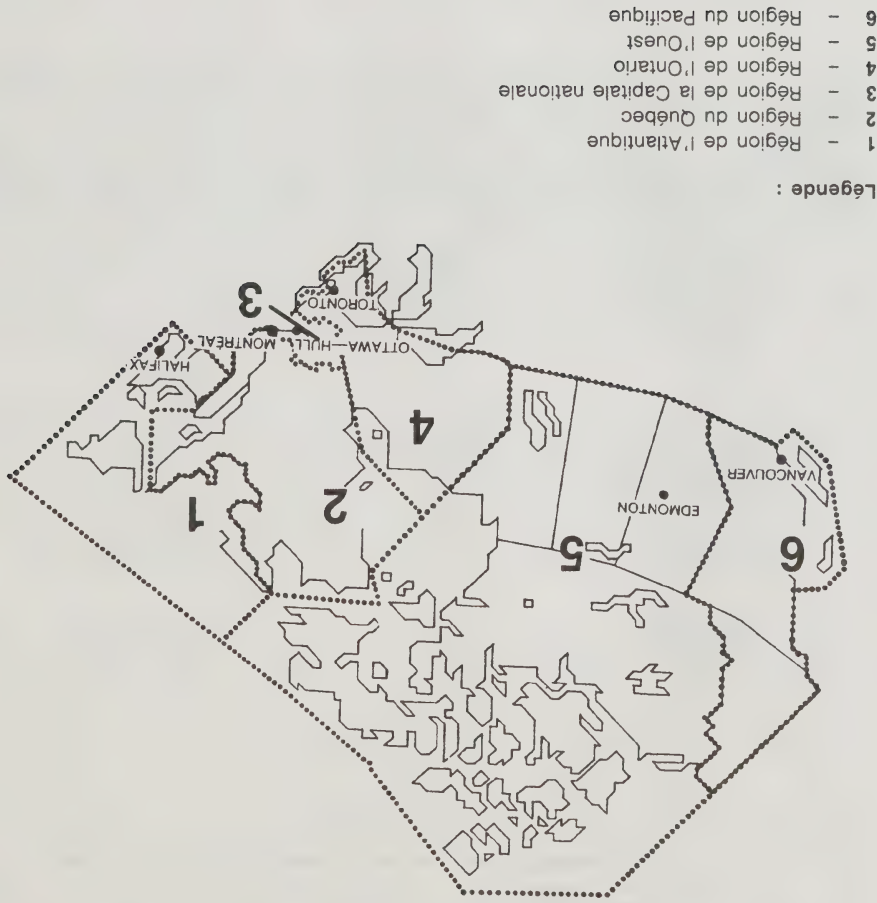
programmes et d'établir un cadre de travail favorisant les relations entre les éléments des

mise en place en 1989-1990. Cette structure a permis de préciser les responsabilités liées aux

Structure des programmes : Une version révisée des programmes et des activités a été

La plus grande partie des activités du Ministère s'exercent par l'entremise de six bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Ottawa-Hull, Toronto, Edmonton et Vancouver. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Yellowknife et Whitehorse. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

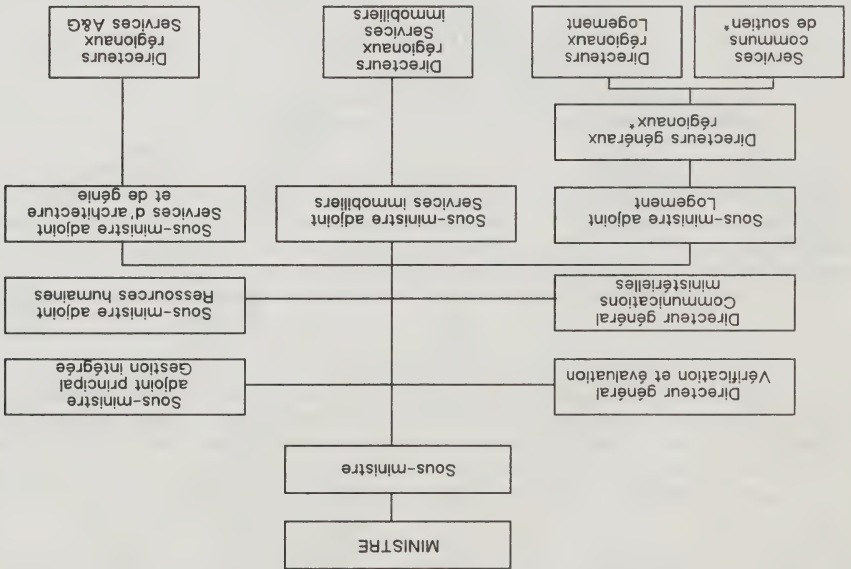


Légende :

- 1 - Région de l'Atlantique
- 2 - Région du Québec
- 3 - Région de la Capitale nationale
- 4 - Région de l'Ontario
- 5 - Région de l'Ouest
- 6 - Région du Pacifique

Organisation : Selon l'organigramme du Ministère, sept cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



*Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Le sous-ministre adjoint, Logement, est responsable, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. Il offre aux prix du marché les services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics participe à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages, ainsi que la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : les services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte) ; les services de l'immobilier (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation) ; et les services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les ports et jetées de l'État, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques et la Loi sur la route transcanadienne.

Aperçu du Ministère	1-1
Programme des services	2-1
Programme des biens immobiliers	3-1
Programme des sociétés d'État	4-1

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Notez qu'une version révisée de la structure des programmes et activités a été mise en place en 1989-1990. Des explications et des détails figurent dans l'Aperçu du Ministère, sous la rubrique "Modification de la structure des programmes" page 1-9 et 1-10.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1990
En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres librairies

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-60
ISBN 0-660-55621-9

Travaux publics Canada

Budget des dépenses 1990-1991

Partie III

Plan de dépenses



A1
N
E 77

Government
Publications



Registry of the Federal Court of Canada

1990-91
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-23

ISBN 0-660-55589-1

1990-91 Estimates

Part III

Registry of the Federal Court of Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates	4
B.	Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990-91	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	7
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Description	8
5.	Program Organization for Delivery	8
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	9
2.	Initiatives	10
3.	Update on Previously Reported Initiatives	10
E.	Program Effectiveness	11
F.	Performance Information and Resource Justification	12

Section II

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	15
2.	Personnel Requirements	15
3.	Net Cost of Program	17
B.	Topical Index	18

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
Federal Court of Canada			
25	Program expenditures	16,529	15,631
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,594	1,483
Total		18,123	17,114

Votes -- Wording and Amounts

Vote (dollars)		1990-91 Main Estimates
Federal Court of Canada		
25	Federal Court of Canada - Program expenditures	18,123,000

Program by Activities

(thousands of dollars)		1990-91 Main Estimates			1989-90 Main Estimates
		Authorized person- years	Budgetary Operating	Capital	
Registry of the Federal Court of Canada					
		273	17,385	738	18,123
					17,114
1989-90					
Authorized person-years		268			

Note: See Figure 8, page 16, for additional information on person-years.

B. Use of 1988-89 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Budgetary				
Federal Court of Canada				
25	Program expenditures	11,814,000	11,814,000	11,065,333
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,282,000	1,325,000	1,325,000
Total		13,096,000	13,139,000	12,390,333

Section 1

Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

The highlights for 1990-91 will be:

- to continue the development and implementation of procedures for the new Refugee Determination System. Refer to page 14 for additional details; and
- the development of a proceedings management system. Refer to page 10 for additional details.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast* 1989-90	Change
Registry of the Federal Court of Canada	18,123	16,883	1,240
Person-years**: Controlled by TB	273	268	5
Other	2	2	-

* The 1989-90 forecast, which is based on information known to management as of November 30, 1989, is \$ 231,000 or 1.4% lower than the Main Estimates of \$17,114,000 (see Spending Authorities, page 4). This lapse is caused by delays in the new building project.

** See Figure 8, page 16, for additional information on person-years.

Explanation of Change: The increase of \$1,240,000 and 5 person-years in 1990-91 financial requirements over the 1989-90 forecast is mainly due to increased workload requirements which have resulted from:

- changes in day to day operations of the Court to comply with the Official Languages Act and the Canadian Charter of Rights and Freedoms;
- a requirement for additional support services in local offices, and
- a growing backlog in the Trial Division.

B. Recent Performance

1. Highlights

- Treasury Board approval of the Court’s long-term requirements for space in the National Capital Region has been received. Appropriate measures are being taken to establish a small team of individuals to co-ordinate the detailed needs of the Court’s various sections and to provide the information to officials of the Department of Public Works. Refer to page 10 for additional details.
- Another significant highlight is the tabling in September 1989 of Bill C-38, an Act to amend the Federal Court Act. Refer to page 10 for additional details.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Registry of the Federal Court of Canada	12,390	13,096	706
Person-years*: Controlled by TB	215	233	18
Other	2	2	—

* See Figure 8, page 16, for additional information on person-years.

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$706,000 or 5.4% lower than the Main Estimates. The lapse of both dollars and person-years arises mainly from delays in the implementation of large projects to handle court cases dealing with appeals related to refugee immigration and the construction of a building to house the Federal Court.

C. Background

1. Introduction

The Registry of the Federal Court of Canada provides administrative support and assistance to the Federal Court of Canada which is a superior court of record with civil and criminal jurisdiction. The Court consists of two divisions, the Trial and the Appeal, which have jurisdiction to hear a variety of matters including admiralty, income tax, intellectual property, claims by and against the Crown and appeals under the Citizenship Act. The Court also has jurisdiction to hear appeals from the Trial Division and to review decisions of federal boards, commissions and tribunals. Decisions from the Appeal Division may be taken to the Supreme Court of Canada.

2. **Mandate**

The Federal Court of Canada is established under the authority of the Constitution Act, 1867, by the Federal Court Act, RSC 1970 Chapter 10 (2nd Supp.).

Section 201 of the National Defence Act, which establishes the Court Martial Appeal Court of Canada, also provides that the officers of the Registry of the Federal Court of Canada are ex-officio officers of the Registry of the Court Martial Appeal Court of Canada.

The Unemployment Insurance Act, the Animal Disease and Protection Act, the Pesticide Residue Compensation Act and the Plant Quarantine Act also result in additional responsibilities for the Justice and the Program.

3. **Program Objective**

The objective of the Federal Court of Canada is to provide a court of law, equity and admiralty for the better administration of the laws of Canada.

4. **Program Description**

The Registry of the Federal Court of Canada provides a variety of services to the Court, litigants, the legal community and the public in general. The major functions are described in the following paragraphs.

Registry: The Registry receives, checks and processes all cases brought before the Court. It provides advice and assistance on rules of practice; assists in court scheduling and courtroom operations; prepares Court files and maintains the Court records.

Judicial Information Services: This area provides the research, library, secretariat and technical services required to exercise the judicial mandate of the Court. It also publishes the Court Martial Appeal Reports.

Administration: This function is responsible for the provision of advisory and support services to the Program, including administrative, financial, personnel and security services. In addition, it maintains trust accounts on behalf of litigants before the Court.

5. **Program Organization for Delivery**

Activity Structure: The Federal Court of Canada Program has one activity.

Organization Structure: The operations of the Court are organized into the Trial and Appeal Divisions. The Court is composed of the Chief Justice, the Associate Chief Justice, 25 judges and 2 prothonotaries all of whom are appointed by the Governor in Council. In addition to the complement of full-time judges, an added capacity to cope with the purely judicial work of the Court is provided by Justices of the Federal Court who have elected supernumerary status and by those retired federally appointed judges invited to act as Deputy Judges of the Court. The Administrator of the Court, who is deputy head, is responsible for the administration of the Registry of the Federal Court of Canada. He is accountable to the Chief Justice for all administrative matters required for the operations of the Court.

Administrative services are concentrated in Ottawa. Registry services are provided in Ottawa and at district offices which are maintained in 16 locations across Canada. Eight of the district offices are operated by federally appointed staff while the others are operated under contractual agreements with provinces or territories.

The distribution of resources available to the Registry of the Federal Court of Canada is illustrated in Figure 3.

Figure 3: Resources by Organization

Registry of the Federal Court					
	Registry Ottawa	Registry Regions	Judicial Information Services	Administrative Services	Total
(\$000)	4,139	4,383	5,506	4,095	18,123
P-Ys	60	60	81	72	273

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

One of the factors which may significantly influence the Program is the introduction of new or amended legislation. Over the past year, the Federal Court of Canada has been referred to in over 20 Bills proposed to Parliament. For example, it is anticipated that the new Immigration Act, which expands the responsibilities of the Federal Court, will generate thousands of new proceedings.

Another factor affecting the Program is the demand for bilingual services. Canadians are more sensitive to their rights and are exercising them more frequently. It is expected that the recent changes to the legislation on Official Languages will have an impact on the provision of services rendered by the Court nationally.

Under section 77 of the Official Languages Act, any person who has made a complaint to the Commissioner in respect of a right or duty or in respect of section 91, may apply to the Federal Court for remedy. We are informed that over 2,000 such cases are presently pending before the Commissioner of Official Languages. If a portion of these are filed with the Federal Court it could have a significant impact on our resources.

The enactment of the Charter of Rights and Freedoms has significantly changed the scope and complexity of cases being brought to the Court. Interest in this Court's decisions is greater thus increasing the visibility of the Court. As the Court expands, so does the demand by the legal community, the judicial system and the public in general for information regarding the Court and its decisions.

2. Initiatives

The initiative for 1990-91 is:

- to develop, implement and maintain procedures for processing new proceedings instituted under the Refugee Determination System.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The updates on previously reported initiatives are:

- In late April 1989, approval of the Court's long-term space requirements in the National Capital Region was given. Resulting from this a Memorandum of Understanding (MOU) between the Federal Court of Canada and the Department of Public Works has been negotiated.
- the first phase of an automation project was implemented in 1989-90. This phase involved the introduction of computer text processing for Registry work. The Registry embarked on the second phase, development of a proceedings management system, which will enable the Registry to control and manage information relating to Court cases, as well as providing improved communications between Registry Offices; and following the feasibility analysis, a requirements definition study was completed and work is underway on the development of an integrated system.
- Bill C-38 recommends that the Federal Court's jurisdiction in common law actions against the Crown be made concurrent; that compensation appeals under three agriculture statutes be within the exclusive domain of the Provincial Court Judges; that the admiralty and intellectual property jurisdiction of the Federal Court be left untouched; and that an application for judicial review provide a single, simple procedure for reviewing federal tribunals.

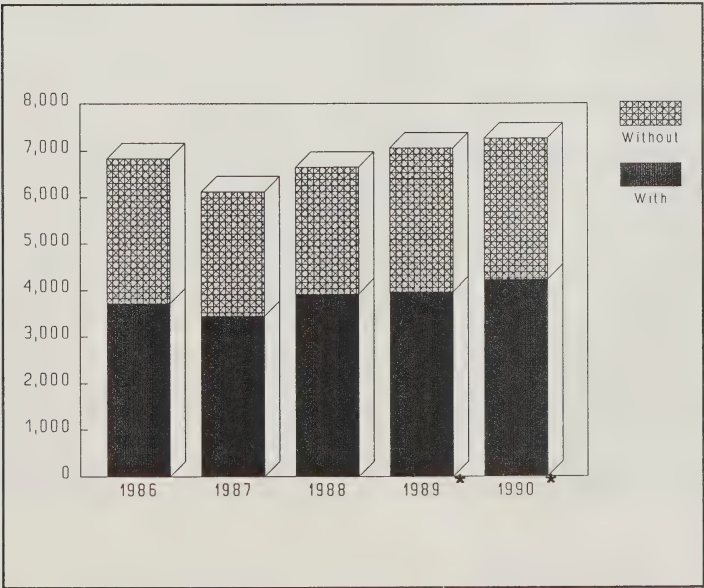
E. Program Effectiveness

The Court, through its decisions, contributes to the articulation, development and interpretation of Canadian legal principles and thus meets its objective which is to provide a court of law, equity and admiralty for the better administration of the laws of Canada.

The decisions of the Court are of considerable importance to Canadian society. The number of judgments and orders rendered and the number of matters heard are program outputs which can be used to assess program effectiveness. It should be noted that these output indicators are only representative of immediate benefits for the litigants and do not constitute an exact measure of the consequences of the Program on Canadian society. The importance to Canadian society of matters related to the rights of Canadians for example, the various equality rights, and the rights of parties to commercial and regulatory proceedings is not considered by these indicators.

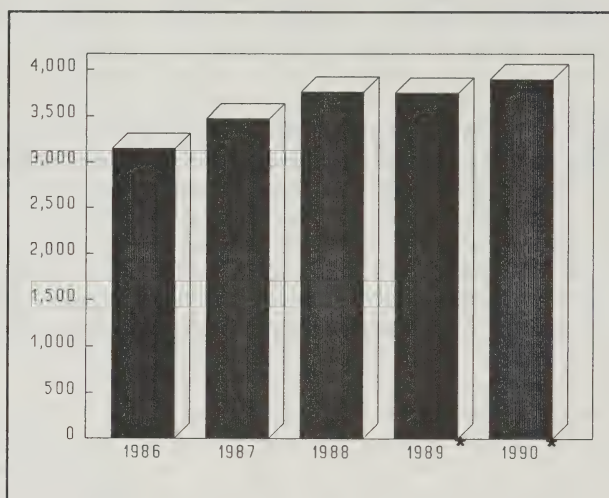
The number of judgments and orders rendered with and without personal appearance and matters heard over a five year period are illustrated in Figures 4 and 5 respectively. Figure 4 shows that, the Registry had a total of 6,405 judgment orders rendered by the Court in 1988 and an increase of 5.8%, to 6,777 is forecast for 1989. We further forecast an increase of 2.7%, to a total of 6,963 for 1990.

Figure 4: Judgments and Orders Rendered With and Without Personal Appearance



* Forecasts which include refugee cases.

Figure 5: Number of Matters Heard



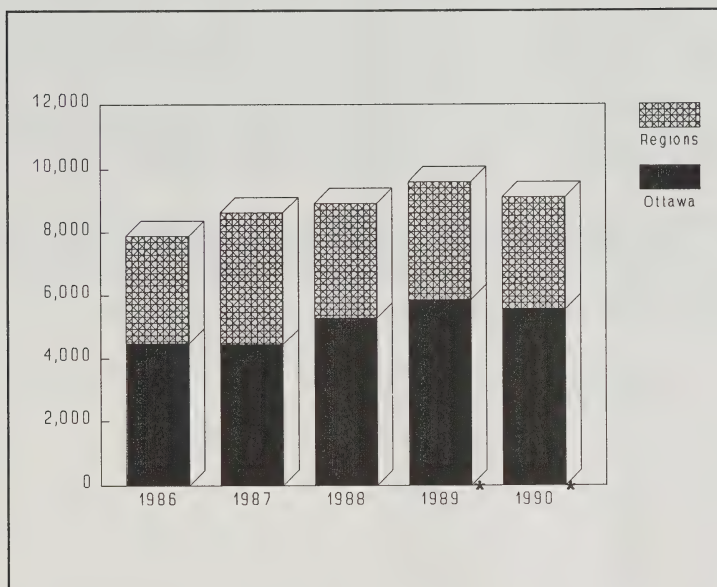
* Forecasts which include refugee cases.

The Registry of the Federal Court of Canada provides a variety of services to the Court, the litigants and the general public. These services are described in the Performance Information and Resource Justification section.

F. Performance Information and Resource Justification

The Registry provides the members of the Court, litigants, the legal community and the public with services required to render effective the substantive law, to facilitate access to the Court and for the advancement of cases. It is important that the Court be accessible to all Canadians at a location convenient to them. In 1988, 8,587 new proceedings were instituted representing an increase of 3.4% over 1987. A total of 9,240 is forecast for 1989, an increase of 7.6% over 1988 (see Figure 6). It is projected that this trend will continue to increase over the next few years as the Federal Court of Canada's jurisdiction continues to expand to include review of decisions of a variety of federal bodies established by new acts or amendments. Since September 1987, there were over 20 Bills proposed to Parliament which will have an impact on the operations of the Court. Hundreds of immigration proceedings are expected to be generated and new immigration rules and administrative systems governing these proceedings have been instituted.

Figure 6: Number of Proceedings Instituted



* Forecasts which include refugee cases.

The workload of the Registry of the Federal Court of Canada is not only directed by new proceedings but also by many procedural, research and documentary activities required throughout the life of Court cases. The inventory of pending proceedings, over which the Registry has limited control, is currently estimated at approximately 20,000. The expected increase in the number of new proceedings will also increment the number of pending proceedings thus resulting in a corresponding increase in the requirement for procedural interventions by the Registry.

Members of the public increasingly solicit assistance from the program to assert their rights. A fundamental principle of the Canadian judicial system is that all Canadians be given equal access to the Court. One of the responsibilities of the Registry of the Federal Court of Canada is to inform the public about rules of practice and to assist them with procedures. It has been noted that parties are representing themselves more frequently (refer to Figure 4). Processing these cases demands greater care, attention and time. It is expected that this type of assistance will become more important in the future. The Registry forecasts a total of 189,432 court documents will be processed in 1989/90; this figure is expected to increase by 16% in 1990/91 to 219,217. Service to litigants is also reflected in the number of

effective requests handled by the Registry. In 1989/90, we forecast a total of 49,554 telephone requests and expect a 3% increase in 1990/91 to 51,040. The preparation of the Appeal Books is another example of assistance provided to litigants. In 1988, 202,702 pages were produced representing an increase of 22% over the 165,823 pages produced in 1987. The forecast number of pages for 1989 is 158,539 pages or 22% lower than 1988 which is directly attributable to the new refugee legislation in the Immigration Act which came into effect on January 1, 1989 substantially reducing the number of Section 28 cases requiring appeal book preparation.

The Registry of the Federal Court of Canada is seeking additional resources in 1990/91 to cope with the above mentioned pressures and to maintain the level of resources required to ensure the accessibility, credibility and integrity of the Canadian judicial system.

Section II

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Operating expenditures for the Registry of the Federal Court of Canada are presented in Figure 7.

Figure 7: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	10,435	7,900	7,157
Employee benefit plans	1,594	1,814	1,325
	12,029	9,714	8,482
Goods and Services			
Transportation and communications	807	1000	778
Information	79	29	8
Professional and special services	1,900	2,500	1,050
Rentals	609	157	154
Purchased repair and upkeep	202	220	59
Utilities, materials and supplies	1,759	2,513	1,165
	5,356	6,419	3,214
Total operating	17,385	16,133	11,696
Capital	738	750	694
Total expenditures	18,123	16,883	12,390

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 66% of the total expenditures of the Program. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 8.

Figure 8: Details of Personnel Requirements

	Person-Years *			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	<u>Controlled by Treasury Board</u>				
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	5	5	5	59,000 - 132,700	71,871
Scientific & Professional					
Education	1	—	—	17,092 - 65,873	-
Library Science	2	2	1	24,255 - 57,502	40,768
Administrative and Foreign Services					
Administrative Services	94	90	76	16,702 - 69,615	42,261
Computer Systems	4	4	2	22,310 - 73,032	33,489
Personnel Administration	5	5	4	15,669 - 64,315	39,498
Other	3	3	3	16,159 - 66,085	51,455
Technical					
Social Science Support	31	32	27	15,415 - 70,474	34,529
Administrative Support					
Clerical	76	75	56	15,778 - 38,728	26,452
Secretarial	37	37	32	15,637 - 38,975	31,368
Operational					
General Services	13	13	7	16,237 - 48,795	23,431
Printing Operations	2	2	2	18,979 - 62,737	25,400
	273	268	215		

* **Person-years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Minister's staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 9 provides other cost items, as well as projected revenues, which need to be taken into account to arrive at the estimated net cost of the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of the Program for 1990-91

(thousands of dollars)	Main Estimates 1990-91	Add* Other Costs	Total Program Costs	Less** Revenue	Estimated Net Program Cost 1990-91 1989-90	
	18,123	4,175	22,298	400	21,898	18,000

* Other costs of \$4,175,000 consist of: (\$000)

- estimated costs of accommodation received without charge from the Department of Public Works Canada; 3,667
- employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat; and 485
- cheque issue and other accounting services received from the Department of Supply and Services Canada. 23

** Revenues of \$400,000 consist of receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund.

B. TOPICAL INDEX
FEDERAL COURT OF CANADA

Automation project	10
Bill C-38	7, 10
Canadian Judicial system	13, 14
Charter of Rights and Freedoms	6, 10
Federal Court Act	7, 8
Litigants	8, 11-14
Long-term space requirements	7, 10
New building project	6, 7
Official Languages Act	6, 10
Proceedings	9, 10-13
Proceedings management system	6, 10
Refugee Determination System	6, 10
Refugee legislation	14

B. INDEX DE MATIERES

COUR FÉDÉRALE DU CANADA

Besoin à long terme en matière de locaux	7, 11
Charte des droits et libertés	7, 10
Dispositions législative visant les réfugiés	15
Loi sur la Cour fédérale	7, 8
Loi sur les langues officielles	7, 10
Plaidéurs	9, 13, 15
Procédures	8, 10-13
Processus de détermination du statut de réfugié	6, 11
Projet de loi C-38	7, 11
Projet d'automatisation	11
Projet de construction d'un nouvel édifice	6, 8
Système judiciaire canadien	14, 15
Système de gestion des procédures	6, 11

Tableau 9: Coût net estimatif du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)				
Budget principal	Plus* autres	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût net estimatif du Programme
1990-1991		1990-1991 1989-1990		
18 123	4 175	22 298	400	21 898
				18 000

* Les autres coûts de 4 175 000\$ comprennent:

- coût estimatif des services de logement fournis gratuitement par le ministère des Travaux publics; 3 667
 - avantages sociaux des employés équivalant à la part de l'employeur dans le paiement des primes d'assurance et aux coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor; 485
 - émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par le ministère des Approvisionnement et Services Canada. 23
- ** Les recettes de 400 000\$ se composent de celles à valoir sur le Trésor.

*L'expression "années-personnes" - désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations du travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes travaillant dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses qui doivent être imputées à ses autorisations nouvelles et législatives. Le tableau 9 donne d'autres postes de coûts ainsi que les recettes projetées dont il faut tenir compte pour obtenir le coût net estimatif du Programme.

2. Besoins en personnel

Les dépenses en matière de personnel représentent 66% des dépenses totales du programme. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est présenté au tableau 8.

Tableau 8: Détails des besoins en personnel

	Années-personnes* contrôlées			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
	Budget des dépenses	Prévu	Réel		
Gestion	5	5	5	59 000 - 132 700	71 871
Direction scientifique	1	-	-	17 092 - 65 873	-
Administration et Bibliothéconomie	2	2	1	24 255 - 57 502	40 768
Service extérieur	94	90	76	16 702 - 69 615	42 261
Services administratifs	4	4	2	22 310 - 73 032	33 489
Gestion du personnel	5	5	4	15 669 - 64 315	39 498
Autre	3	3	3	16 159 - 66 085	51 455
Technique	31	32	27	15 415 - 70 474	34 529
Soutien administratif	76	75	56	15 778 - 38 728	26 452
Commis	37	37	32	15 637 - 38 975	31 368
Secrétariat	13	13	7	16 237 - 48 795	23 431
Services divers	2	2	2	18 979 - 62 737	25 400
Services d'imprimerie	273	268	215		
<hr/>					
Autres					
<hr/>					
Années-personnes*					
<hr/>					
Budget des dépenses	2	2	2	42 500 - 158 800	97 314
1990-1991					
1989-1990					
Prévu					
Réel					
1988-1989					
<hr/>					
Échelle des traitements actuelle					
<hr/>					
Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991					
<hr/>					

(Renseignements supplémentaires)

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Les dépenses de fonctionnement du greffe de la Cour fédérale du Canada sont présentées au tableau 7.

Tableau 7: Détails des besoins financiers par article

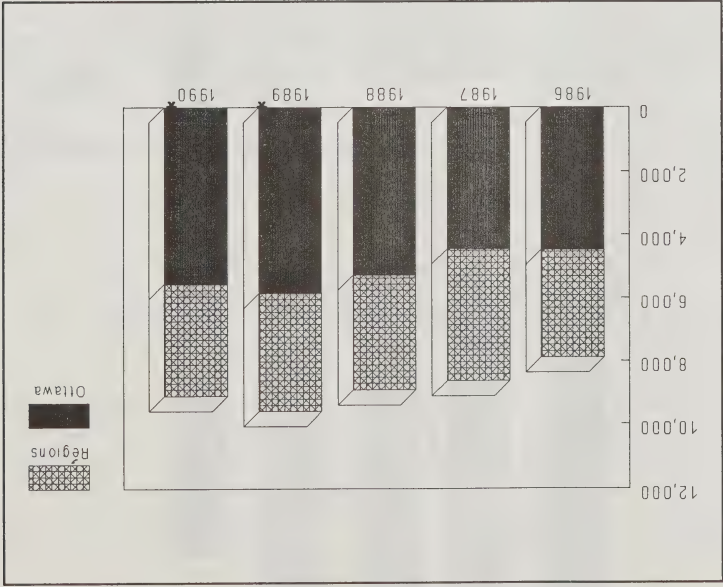
(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
	1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel			
Traitements et salaires	10 435	7 900	7 157
Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés	1 594	1 814	1 325
	12 029	9 714	8 482
Biens et services			
Transports et communications	807	1 000	778
Information	79	29	8
Services professionnels et spéciaux	1 900	2 500	1 050
Location	609	157	154
Achat de services de réparation et d'entretien	202	220	59
Services publics, fournitures et approvisionnements	1 759	2 513	1 165
	5 356	6 419	3 214
Total des dépenses de fonctionnement	17 385	16 133	11 696
Capital	738	750	694
Total des dépenses	18 123	16 883	12 390

l'égalité de l'accès aux tribunaux pour tous les Canadiens. L'une des responsabilités du greffe de la Cour fédérale consiste à informer le public des règles de pratique et à l'aider sur le plan de la procédure. On a constaté que les parties comparaissent plus fréquemment pour leur propre compte (voir le tableau 4). Le traitement de ces affaires exige plus de soin, d'attention et de temps. Notez que le greffe prévoit que 189 432 documents de la Cour seront traités en 1989\1990; on s'attend à ce que ce chiffre passe à 219 217 en 1990\1991, soit une augmentation de 16 %. Le nombre de demandes réelles traitées par le greffe reflète aussi les services fournis aux plaideurs. En 1989\1990, nous prévoyons un total de 49 554 demandes téléphoniques, et nous nous attendons à ce que ce chiffre passe à 51 040 en 1990\1991, soit une augmentation de 3 %. La préparation des dossiers d'appel est un autre exemple de l'aide fournie aux plaideurs. En 1988, 202 702 pages ont été produites, soit une augmentation de 22 % par rapport à l'année 1988. Cette baisse est directement imputable aux nouvelles dispositions législatives visant les réfugiés dans la Loi sur l'immigration qui sont entrées en vigueur le premier janvier 1989, et qui réduisent considérablement le nombre des affaires fondées sur l'article 28 nécessitant la préparation d'un dossier d'appel.

Pour l'année financière 1990-1991, le greffe de la Cour fédérale demande des ressources additionnelles pour faire face aux pressions susmentionnées et pour maintenir le niveau des ressources requises afin d'assurer l'accessibilité, la crédibilité et l'intégrité du système judiciaire canadien.

Cour. On s'attend à des centaines d'actions en matière d'immigration, et de nouvelles règles et méthodes régissant ces actions ont été élaborées.

Tableau 6: Nombre d'actions intentées

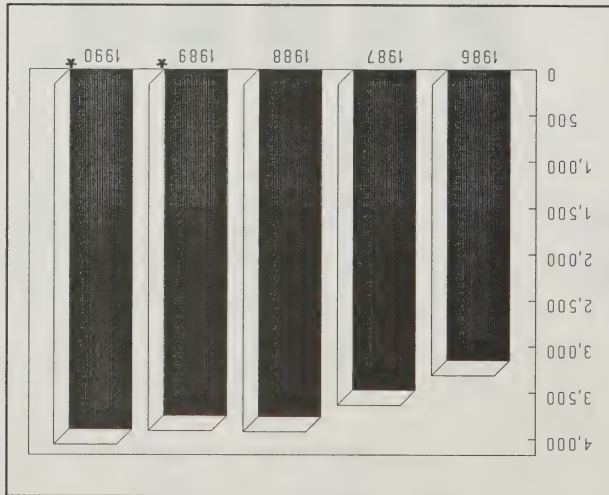


* Les prévisions incluent les causes de réfugiés

La charge de travail du greffe de la Cour fédérale du Canada est déterminée non seulement par de nouvelles actions, mais aussi par des activités reliées à la procédure, à la recherche et à la documentation pendant la durée des affaires dont est saisie la Cour. L'inventaire des actions pendantes, qui ne dépendent du greffe que dans une mesure restreinte, permet d'estimer actuellement leur nombre à 20 000 environ. L'augmentation prévue du nombre des nouvelles actions va entraîner l'augmentation des actions pendantes obligeant de la sorte le greffe à intervenir davantage sur le plan de la procédure.

Les membres du public s'adressent de plus en plus au Programme pour faire valoir leurs droits. Le système judiciaire canadien a pour principe fondamental

Tableau 5: Nombre d'affaires entendues



* Les prévisions incluent les causes de réfugiés

Le greffe de la Cour fédérale fournit une variété de services à la Cour, aux plaideurs et au grand public. La partie "Données sur le rendement et justification des ressources" décrit ces services

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Le greffe fournit aux membres de la Cour, aux plaideurs, à la profession juridique et au public les services qui s'imposent pour favoriser l'application efficace des règles de fond et la bonne marche des procédures et pour faciliter l'accès à la Cour. Il importe que la Cour soit accessible à tous les Canadiens à un endroit qui leur convient. En 1988, 8 587 nouvelles procédures ont été instituées, soit une augmentation de 3,4 % par rapport à l'année 1987. Un total de 9 240 procédures est prévu pour 1989, ce qui représente une augmentation de 7,6 % par rapport à 1988 (voir tableau 6). On prévoit que c'est à la hausse que cette tendance va se maintenir, puisque la compétence de la Cour fédérale ne cesse de s'étendre pour comprendre la révision de décisions de divers organismes fédéraux établis par suite de nouvelles lois ou de nouveaux amendements. Depuis septembre 1987, plus de 20 projets de loi ont été déposés au Parlement qui influenceront sur les activités de la

* Les prévisions incluent les causes de réfugiés

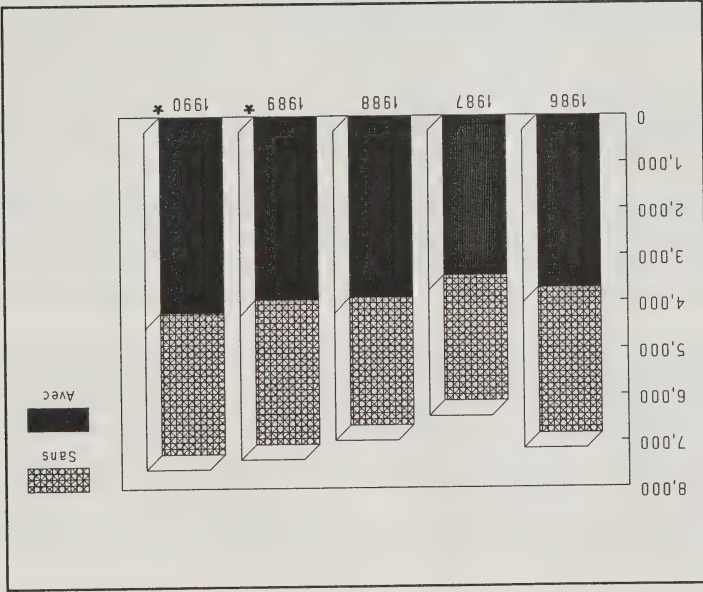


Tableau 4 : Jugements et ordonnances rendus avec et sans comparaison personnelle

Le nombre des ordonnances et jugements rendus avec et sans comparaison personnelle et le nombre des affaires entendues sur une période de cinq ans se trouvent respectivement illustrés par les tableaux 4 et 5. Le tableau 4 indique que le greffe a compté au total de 6 405 jugements et ordonnances rendus par la Cour en 1988, et on prévoit que ce chiffre sera de 6 777, soit une hausse de 5,8 % en 1989. Nous prévoyons en outre que le nombre passera à 6 963 en 1990, soit une hausse de 2,7 %.

Il devrait cependant être noté que ces indicateurs des résultats du programme ne rendent compte que des bénéfices immédiats qui en découlent pour les parties aux litiges et ne fournissent pas une mesure exacte des conséquences que ce Programme peut avoir sur la société canadienne. L'importance que peuvent revêtir pour cette société des questions ayant trait aux droits des Canadiens par exemple, les divers droits à l'égalité, ou les droits des parties à des procédures commerciales ou réglementaires, n'est pas visée par de tels indicateurs.

judiciaire et du public en général qui veut obtenir plus de renseignements sur la Cour elle-même et les décisions qu'elle rend.

2. Initiatives

L'initiative suivante sera prise au cours de l'année 1990-1991 :

- l'élaboration, la mise-en-oeuvre et le maintien de procédures de traitement des nouvelles procédures qui seront entamées sous le régime du processus de détermination du statut de réfugié.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Les initiatives déjà annoncées en sont aux points suivants:

- Vers la fin avril 1989, on a approuvé les besoins à long terme de la Cour en matière de locaux dans la région de la capitale nationale. En conséquence, un protocole d'entente entre la Cour fédérale du Canada et le ministère des Travaux publics a été négocié.

- La première phase d'un projet d'automatisation a été mise en oeuvre en 1989-1990. Cette première phase consistait à installer le traitement informatique des textes pour les travaux du greffe. Le greffe s'est attaqué à la seconde phase, l'élaboration d'un système de gestion des procédures, qui permettra au greffe de contrôler et de gérer les renseignements relatifs aux affaires dont la Cour est saisie, tout en améliorant les communications entre les bureaux du greffe. En outre, à la suite de l'étude de faisabilité, une étude de la définition des besoins a été terminée, et l'on est à travailler à la mise au point d'un système intégré.

- Le projet de loi C-38 recommande que la compétence de la Cour fédérale à l'égard des actions relevant de la *common law* engagées contre la Couronne devienne concurrente; que les appels en matière d'indemnisation fondés sur trois lois agricoles relèvent exclusivement des juges des cours provinciales; que la compétence de la Cour fédérale en matière d'amritauté et de propriété intellectuelle reste inchangée; et que la demande de contrôle judiciaire des tribunaux fédéraux fasse l'objet d'une procédure propre qui soit simple.

E. Efficacité du Programme

Par ses décisions, la Cour contribue à l'énonciation, à l'élaboration et à l'interprétation des principes juridiques appliqués au Canada, réalisant de la sorte l'objectif ayant présidé à sa création, qui est d'offrir un tribunal de droit, d'équité et d'amritauté pour la bonne application du droit au Canada.

Les décisions de la Cour revêtent une importance considérable pour la société canadienne. Le nombre des ordonnances et jugements rendus et le nombre des affaires entendues sont des extrants du Programme qui peuvent servir à en apprécier

La répartition des ressources dont dispose le greffe de la Cour fédérale du Canada est illustrée par le tableau 3.

Tableau 3: Ressources par unité administrative

Greffe de la Cour fédérale					
Service d'information judiciaire administratif	Total	(\$000)	Perspectives de planification		
			A-P	Facteurs externes qui influent sur le Programme	
Greffe	Ottawa	4 139	60	60	273
Greffe	Région	4 383	60	81	72
Service d'information judiciaire administratif		4 095			
Total		18 123			

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Au nombre des facteurs pouvant influencer de façon importante sur le Programme se trouvent l'adoption de mesures législatives nouvelles et la modification de dispositions législatives existantes. Au cours de la dernière année, la Cour fédérale du Canada a été mentionnée dans plus de 20 projets de lois présentés au Parlement. À titre d'exemple, il est prévu que la nouvelle Loi sur l'immigration, qui étend les attributions de la Cour fédérale, entraînera des milliers de nouvelles procédures.

Le Programme sera également influencé par la demande de services bilingues. Les Canadiens tiennent plus que jamais au respect de leurs droits, et ils les exercent plus fréquemment. L'on s'attend à ce que les récentes modifications à la législation sur les langues officielles se répercutent sur les services fournis par la Cour à travers le pays.

Selon l'article 77 de la Loi sur les langues officielles, quiconque a déposé une plainte auprès du commissaire à l'égard d'un droit ou d'une obligation ou à l'égard de l'article 91, peut demander réparation à la Cour fédérale. On nous a avisés que plus de 2 000 de ces plaintes sont actuellement soumises au Commissaire aux langues officielles. Si une partie d'entre elles devaient être soumises à la Cour fédérale, cela aurait une incidence considérable sur nos ressources.

L'adoption de la Charte des droits et libertés a accru de façon importante la portée et la complexité des litiges soumis à la Cour. Les décisions de la Cour suscitent un intérêt plus grand, la Cour se retrouve désormais plus exposée aux yeux du public. De plus, un accroissement de compétence pour la Cour se traduit toujours par une demande plus grande de la communauté juridique, du système

4. Description du Programme

Le greffe de la Cour fédérale du Canada fournit divers services à la Cour, aux plaideurs, au milieu juridique et au public en général. Ses fonctions principales sont décrites dans les paragraphes qui suivent:

Le greffe : Le greffe reçoit, vérifie et traite tous les dossiers soumis à la Cour. Il dispense aide et conseils en matière de règles de pratique; il aide à fixer la date des auditions et il voit au bon déroulement des audiences; il prépare les dossiers de la Cour et tient ses registres.

Les services d'information judiciaire : Ce secteur fournit les services de recherche, de bibliothèque, de secrétariat et les services d'exploitation dont la Cour a besoin pour exercer son mandat. Ce secteur est aussi chargé de la publication des Recueils des arrêts de la Cour d'appel des cours martiales du Canada.

L'administration : Ce secteur fournit au Programme des services consultatifs et de soutien, y compris des services administratifs et financiers aussi bien que les services du personnel et de la sécurité. De plus, il tient à jour des comptes de fiduciaire au nom des plaideurs devant la Cour.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activités: Le Programme de la Cour fédérale du Canada n'a qu'une activité.

Organisation : Les responsabilités de la Cour sont réparties entre la Division de première instance et la Division d'appel. La Cour se compose du juge en chef, du juge en chef adjoint, de 25 juges et de deux protonotaires, tous nommés par le gouvernement en conseil. Cet effectif des juges à temps plein est assisté, dans l'expédition des travaux purement judiciaires, par des juges de la Cour fédérale ayant choisi le statut de juges surnuméraires ainsi que par des juges nommés par le gouvernement fédéral qui, après avoir pris leur retraite, ont été invités à assumer les fonctions de juges suppléants de la Cour. L'administrateur de la Cour, qui est sous-chef, est chargé de l'administration du greffe de la Cour fédérale du Canada. Il est responsable auprès du juge en chef de toutes les questions administratives ayant trait au fonctionnement de la Cour.

Les services administratifs se trouvent concentrés à Ottawa. Quant aux services du greffe, ils sont fournis par les bureaux d'Ottawa et les bureaux de district, qui sont répartis en 16 endroits dans tout le Canada. Huit des bureaux de district sont dirigés par un personnel nommé par le gouvernement fédéral, tandis que les autres fonctionnent sous le régime d'ententes intervenues avec les provinces ou les territoires.

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 706 000 \$ ou 5,4 % aux chiffres portés au Budget des dépenses principal. L'écart dans les dollars et les années-personnes est principalement attribuable au retard apporté à la mise en oeuvre de grands projets visant le traitement des procédures relatives aux appels qui ont trait à l'immigration des réfugiés et la construction d'un édifice pour abriter la Cour Fédérale.

C. Données de base

1. Introduction

Le greffe de la Cour fédérale du Canada fournit de l'aide et un soutien administratif à la Cour fédérale du Canada, qui est une cour supérieure d'archives ayant compétence tant en matière civile que pénale. La Cour se compose de deux divisions, la Division de première instance et la Division d'appel, qui ont compétence pour entendre des questions dans un grand nombre de domaines, dont le droit maritime, l'impôt sur le revenu, la propriété intellectuelle, les réclamations contre la Couronne ou faites par celle-ci, et les appels formés en vertu de la Loi sur la citoyenneté. La Cour a aussi compétence pour statuer sur les appels formés contre les décisions de la Division de première instance et pour examiner les décisions d'offices, de commissions et de tribunaux fédéraux. Les décisions de la Division d'appel peuvent être portées devant la Cour suprême du Canada.

2. Mandat

La Cour fédérale du Canada a été constituée, sous l'autorité de la Loi constitutionnelle de 1867, par la Loi sur la Cour fédérale, S.R.C. 1970, c. 10 (2^e Suppl.).

L'article 201 de la Loi sur la Défense nationale, qui crée le Tribunal d'appel des cours maritales du Canada, prévoit également que les fonctionnaires du greffe de la Cour fédérale du Canada sont d'office fonctionnaires du greffe du Tribunal d'appel des cours maritales du Canada.

La Loi sur l'assurance-chômage, la Loi sur les maladies et la protection des animaux, la Loi sur la quarantaine des plantes imposent aux juges de la Cour et au Programme des responsabilités supplémentaires.

3. Objectif du Programme

L'objectif de la Cour fédérale du Canada est de fournir un tribunal de common law, d'équité et d'amirauté pour la bonne application du droit du Canada.

- des modifications aux activités journalières de la Cour pour se conformer à la Loi sur les langues officielles et à la Charte canadienne des droits et libertés;
- un besoin supplémentaire de services de soutien aux bureaux locaux; et
- un surcroît et arrérages de travail dans la section de première instance.

B. Rendement récent

1. Points saillants

- Le Conseil du Trésor a approuvé les besoins à long terme en matière de locaux de la Cour dans la Région de la capitale nationale. On prend les mesures appropriées pour constituer une petite équipe chargée de coordonner les besoins détaillés des diverses sections de la Cour et d'en aviser les fonctionnaires compétents du ministère des Travaux Publics. Détails supplémentaires à la page 11.

- Un autre point important est le dépôt du projet de loi C-38, au mois de septembre 1989 visant à modifier la Loi sur la Cour Fédérale. Détails supplémentaires page 11.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
Budget	Réel	Différence	
principal			
Greffé de la Cour			
fédérale du Canada			
12 390	13 096	706	
Années-personnes * : Contrôlées par CT			
215	233	18	
Autres			
2	2	—	

*Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le Tableau 8, page 17.

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

Les points saillants en 1990-1991 seront les suivants:

- poursuite de l'élaboration et de l'application des formalités relatives au nouveau processus de détermination du statut de réfugié. Voir la page 15 pour des détails supplémentaires; et
- élaboration d'un système de gestion des procédures. Voir la page 11 pour des détails supplémentaires.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1990-1991	Prévu * 1989-1990	Différence	
<hr/>			
Grefte de la Cour fédérale du Canada	18 123	16 883	1 240
<hr/>			
Années-personnes **: Contrôlées par CT	273	268	5
Autres	2	2	---

* Les prévisions pour 1989-1990, fondées sur les renseignements connus de la direction le 30 novembre 1989, sont inférieures de 231 000 \$, soit 1,4% du Budget des dépenses principal de 17 114 000 \$ (Voir Autorisation de dépenses, à la page 4). Cet écart est imputable aux retards afférents au projet de construction d'un nouvel édifice.

** Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le Tableau 8, page 17.

Explication de la différence : L'augmentation de 1 240 000 \$ et de 5 années-personnes constatée dans les besoins financiers pour 1990-1991 par rapport aux prévisions de 1989-1990 est principalement attribuable aux charges de travail supplémentaires causées par:

B. Emploi des autorisations en 1988-1989 - Volume II des Comptes publics

Crédit (dollars)			
Budget principal	Total disponible	Emploi réel	
Budgétaire			
Cour fédérale du Canada			
25	Dépenses du Programme	11 814 000	11 065 333
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 282 000	1 325 000
Total		13 096 000	12 390 333

(Autorisations de dépenser) 5

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-91 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991		Budget principal 1989-1990	
25	Cour fédérale du Canada	16 529	15 631	25	Cour fédérale du Canada
	Dépenses du Programme				Dépenses du Programme
(L)	Contributions aux régimes				Contributions aux régimes
	d'avantages sociaux des employés	1 594	1 483		d'avantages sociaux des employés
Total de l'organisme		18 123	17 114	Total de l'organisme	

Crédit (Libellé et sommes demandées)

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991	
25	Cour fédérale du Canada	18 123 000	Cour fédérale du Canada - Dépenses du Programme
	Cour fédérale du Canada		

Programme par activité

(en milliers de dollars)					
Budget principal 1990-1991			Budget principal 1989-1990		
Années-	personnes	Fonction - Dépenses	Budgetaire	Total	Principal
autorisées	nement	en capital			

Grefte de la Cour		fédérale du Canada		Grefte de la Cour	
273		17 385		273	
738		18 123		738	
17 114		17 114		17 114	

Années-personnes
autorisées 1989-90

268

Nota: Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le
Tableau 8, page 17.

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-91 -- Partie II du Budget des dépenses	4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989 -- Volume II des Comptes publics	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1990-91	6
----	--------------------	---

1.	Points saillants	6
2.	Sommaire des besoins financiers	6

B.	Rendement récent	7
1.	Points saillants	7
2.	Examen des résultants financiers	7

C.	Données de base	8
1.	Introduction	8
2.	Mandat	8
3.	Objectif du Programme	8
4.	Description du Programme	8
5.	Organisation du Programme en vue de son exécution	9

D.	Perspective de planification	9
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	10
2.	Initiatives	11
3.	État des initiatives annoncées antérieurement	11
E.	Efficacité du Programme	11
F.	Données sur le rendement et justification des ressources	13

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	16
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	16
2.	Besoins en personnel	17
3.	Coût net du Programme	18

B.	Index de Matières	20
----	-------------------	----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives en matière de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder permet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détails le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1990-1991

Partie III

Greffier de la Cour fédérale du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1990
En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-23
ISBN 0-660-55589-1

**Grefe de la
Cour fédérale
du Canada**

**Budget
des dépenses
1990-1991**

Partie III

Plan de dépenses



A1
N
E 77

Revenue Canada Customs and Excise



1990-91 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1990

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-36

ISBN 0-660-55601-4

1990-91 Estimates

Part III

Revenue Canada
Customs and Excise

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program including a summary of its current plan and performance. Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1990-91	4
B	Use of 1988-89 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1990-91	
	1. Highlights	6
	2. Summary of Financial Requirements	7
B.	Recent Performance	
	1. Highlights	8
	2. Review of Financial Performance	9
C.	Background	
	1. Introduction	10
	2. Mandate	10
	3. Program Objective	11
	4. Program Organization for Delivery	11
D.	Planning Perspective	
	1. External Factors Influencing the Program	13
	2. Initiatives	15
E.	Program Effectiveness	17

Section II

Analysis by Activity

A.	Excise	21
B.	Customs	31
C.	Corporate Administration	43

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
	1. Financial Requirements by Object	46
	2. Personnel Requirements	47
	3. Capital Expenditures	49
	4. Revenue	50
	5. Net Cost of Program	51
	6. Remissions	52
B.	Other Information	53
C.	Index	57

Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
National Revenue			
Customs and Excise			
1	Operating expenditures	474,793	435,016
5	Capital expenditures	13,739	9,336
(S)	Minister of National Revenue -		
	Salary and motor car allowance	49	48
(S)	Contributions to employee		
	benefit plans	60,472	54,867
Total Department		549,053	499,267

Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1990-91 Main Estimates
National Revenue		
Customs and Excise		
1	Customs and Excise - Operating expenditures	474,793,000
5	Customs and Excise - Capital expenditures	13,739,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates				1989-90 Main Estimates
	Authorized person-years*	Budgetary			
		Operating	Capital	Total	
Excise	1,667	90,655	1,132	91,787	89,825
Customs	7,390	376,951	6,907	383,858	339,715
Corporate Administration	802	67,708	5,700	73,408	69,727
	9,859	535,314	13,739	549,053	499,267
1989-90 Authorized person-years	9,691				

*See figure 31, page 48, for additional information on person-years.

B. Use of 1988-89 Authorities

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Customs and Excise				
1	Operating expenditures	417,995,000	427,812,961	424,746,259
5	Capital expenditures	11,018,000	23,721,000	23,248,521
(S)	Minister of National Revenue - Salary and motor car allowance	45,800	46,825	46,825
(S)	Contributions to employee benefit plans	52,681,000	54,461,000	54,461,000
Total Program - Budgetary		481,739,800	506,041,786	502,502,605

Section I
Program Overview

A. Plans for 1990-91

1. Highlights

- The Department will complete the implementation of the five-year downsizing plan which was developed in response to the May 1985 Budget (see page 17).
- The Department will pursue its National Drug Strategy activities by concentrating on areas of highest risk and greatest impact (see page 15).
- The Department will continue to implement and administer the Customs aspects of the Canada - United States Free Trade Agreement (see page 16).
- The Department will provide a Customs presence at Terminal III of Toronto's Pearson International Airport which is scheduled for completion in September 1990 (see page 15).
- The Department will continue to plan and prepare for the possible implementation of the Goods and Services Tax, pending the passage of the relevant legislation.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change	For Details See Page
Excise	91,787	160,393	(68,606)	21
Customs	383,858	356,738	27,120	31
Corporate Administration	73,408	68,042	5,366	43
	549,053	585,173	(36,120)	
Person-years*	9,859	10,385	(526)	

*See figure 31, page 48 for additional information on person-years.

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 expenditure forecast (as at November 30, 1989), which includes items approved for inclusion in Supplementary Estimates, is \$85.9 million and 694 person-years more than the 1989-90 Main Estimates. This is the result of various issues facing the Department, primarily:

	<u>Millions</u>	<u>Person-Years</u>
• Goods and Services Tax Preparation	\$68.3	469
• Pearson International Airport	4.2	75
• Canada - United States Free Trade Agreement	10.4	150
• Operational Resource Pressures	3.0	-

Explanation of Change: The estimated expenditures for 1990-91 Main Estimates are lower than the 1989-90 forecast by \$36.1 million (6.2%). This results from an increase of \$11.6 million in personnel costs, offset by a \$15.4 million decrease in capital costs and a \$32.3 million decrease in operating and maintenance costs. The increase in personnel costs is attributable to increased salary and wage rates as a result of signed collective bargaining agreements and provisions for unsigned agreements. The decrease in capital and operating requirements is mainly attributable to funding provided in 1989-90 but not continued in 1990-91 for implementation of the Canada - United States Free Trade Agreement and for planning and preparing for the possible implementation of the Goods and Services Tax.

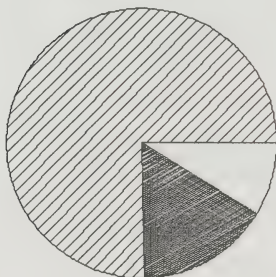
The estimated person-year utilization for 1990-91 is less than the 1989-90 forecast by 526 person-years. This is primarily due to the impact of the person-year reduction plan, the reduced resource requirements in 1990-91

associated with implementation of the Canada - United States Free Trade agreement and the planning and preparing for the possible implementation of the Goods and Services Tax.

Figures 2 and 3 illustrate the departmental resource distribution for 1990-91.

Figure 2: Person-Years
by Activity 1990-91

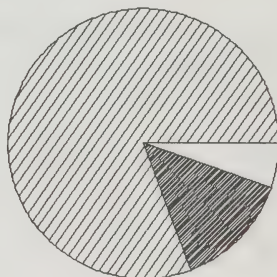
Customs 75% Corp. Admin. 8%



Excise 17%

Figure 3: Gross Expenditures
by Category 1990-91

Personnel 83% Capital 3%



Operating and Maintenance 14%

B. Recent Performance

1. Highlights

- The Department continued to implement the five-year person-year reduction plan, resulting in a saving of 924 person-years to March 31, 1990 (see page 17).
- The value of narcotics seizures by Customs Drug Teams and regular Customs Operations in 1988 was \$396 million (see page 15).
- Implementation of the Canada - United States Free Trade Agreement systems and procedures, including the revision of the Customs Tariff, policy development, staffing, training, public education and site renovations, were generally completed during 1988-89 (see page 16).
- The preparations for commencing Customs activities at Terminal III of Toronto's Pearson International Airport are currently underway and on schedule (see page 15).

- The Excise Commercial System now provides the Department with a sophisticated and integrated system to facilitate the collection of over \$18 billion a year in government sales and excise tax revenues (see page 16).
- The Department has established a preparatory planning group for the proposed Goods and Services Tax.
- The administration of the Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program, previously scheduled to terminate on December 31, 1989, has been extended to December 31, 1990 (see page 15).

2. Review of Financial Performance

Figure 4: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Excise	90,186	76,237	13,949
Customs	331,899	332,329	(430)
Corporate Administration	80,418	73,174	7,244
	502,503	481,740	20,763
Person-years*	9,724	9,577	147
Total Revenue Collected	27,781,242		

*See figure 31, page 48 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The increase in person-years utilized during fiscal year 1988-89 is primarily attributable to resources received for the implementation of interim sales tax measures and the Canada - United States Free Trade Agreement. Budgetary expenditures were \$20.8 million or 4.3% more than the Main Estimates. This is a net figure generally composed of:

Millions

- Supplementary Funding
 - Excise Commercial System \$6.5
 - Interim Sales Tax Measures 7.7
 - Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program 2.2
 - Canada - United States Free Trade Agreement 14.8
- Under-utilization of personnel costs resulting from unsigned bargaining agreements (9.3)
- Miscellaneous Lapses (1.1)

C. Background

1. Introduction

The Department of National Revenue, Customs and Excise, consists of one program headed by a deputy minister who reports to the Minister of National Revenue.

The Department's mission is to achieve compliance with all legislation for which it has administrative responsibility in an efficient and responsive manner. In fulfilling this mission, Customs and Excise collects duties and taxes, controls the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada and protects Canadian industry from unfair foreign competition. Customs and Excise strives to continuously project a public image that is positive, fair, unbiased and responsive to the needs of its international and domestic clients.

Customs and Excise plays an important role in implementing the Government's socio-economic policies. For instance, the Department is responsible for providing an initial screening process at points of entry on behalf of other government departments such as Agriculture, Health and Welfare and Employment and Immigration.

In the area of economic policy, the Department is involved in implementing the Free Trade Agreement with the United States and Canada's multilateral trade agreements under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). Domestically, Customs and Excise is called upon to support the Government's fiscal plans by administering the tax laws falling within its jurisdiction and to protect Canadian industry from injurious competition from foreign sources.

The Department's approach to conducting its business operations is outlined in its Statement of Operating Principles. The Statement is a summary of the corporate philosophy intended to guide management and employees in carrying out everyday business activities. The goals, strategies and plans adopted in future years will reinforce the departmental philosophy contained in the Statement. The Statement of Operating Principles is presented in Section III (see page 53).

2. Mandate

The Department of National Revenue Act charges Customs and Excise with the responsibility for "the control, regulation, management and supervision of duties of Customs and Excise including taxes imposed by the Excise Tax Act." The Minister of National Revenue is responsible for administering the Customs Act. Other major statutes included in the legal mandate of Customs and Excise are the Customs Tariff, the Special Import Measures Act, the Excise Act and the Excise Tax Act, all of which are the legislative responsibility of the Minister of Finance.

Customs and Excise also administers some 70 pieces of legislation on behalf of other departments, notably, Agriculture, Health and Welfare,

Consumer and Corporate Affairs, Industry, Science and Technology, Statistics Canada and Employment and Immigration Canada. Acts administered in whole or in part by Customs and Excise are presented in Section III (see page 55).

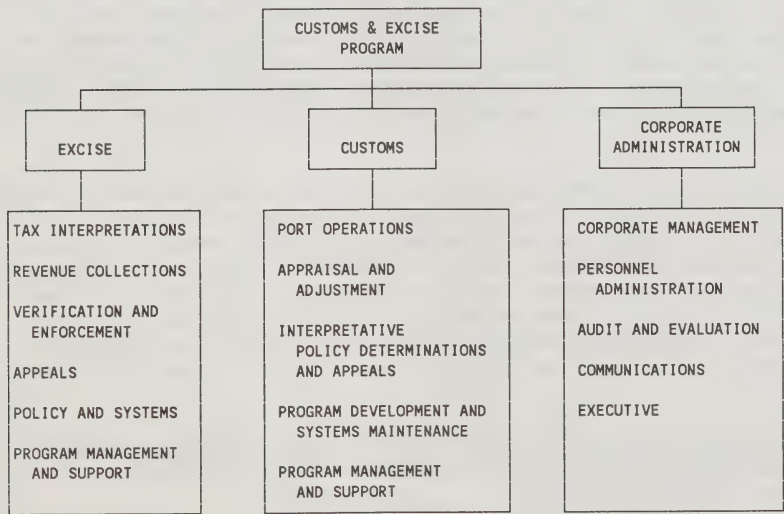
3. Program Objective

The Customs and Excise objective is "to ensure that all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and where appropriate, refunded; to control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada as required to achieve compliance with legislation; to protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Customs and Excise Program consists of three activities: Excise, Customs and Corporate Administration. Figure 5 illustrates the activity structure and related sub-activities.

Figure 5: Activity Structure



While the Excise and Customs activities support the same program objective, each is viewed as a distinct business entity. Each activity is responsible for different legislation and generally deals with a different clientele. For instance, the Excise Activity administers the Excise Act and the Excise Tax Act which affect licensed manufacturers and wholesalers, distillers, brewers, tobacco manufacturers, etc.

The Customs Activity administers the Customs Act, the Customs Tariff and the Special Import Measures Act and deals mainly with Canadian and international travellers, Canadian manufacturers, importers and exporters, etc. The Corporate Administration Activity includes the central administrative and functional services necessary to effectively and efficiently support the Excise and Customs activities.

Organizational Structure: Customs and Excise activities are delivered centrally through its Headquarters in Ottawa, and regionally through regional/district offices and facilities across Canada. The organization corresponds to the activity structure, i.e. Excise, Customs and Corporate Administration. Its senior management cadre consists of five Assistant Deputy Ministers, two Directors-General, two Directors and a General Counsel, all of whom report to the Deputy Minister.

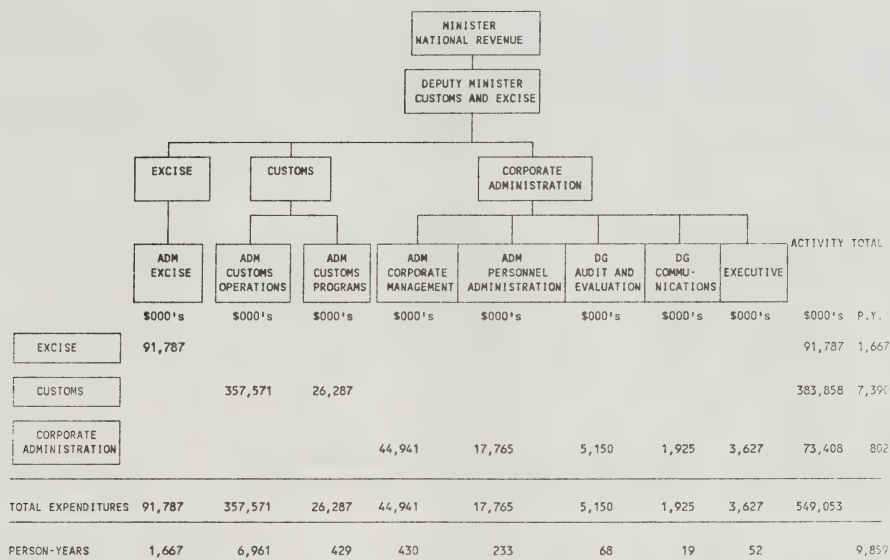
The Excise function is headed by an Assistant Deputy Minister and consists of 9 regional and 26 district and sub-district offices in addition to Headquarters in Ottawa. The Excise operation collects about \$20 billion in revenue annually and accounts for 1,667 person-years.

The Customs function is performed by the Customs Operations Branch and Customs Programs Branch, each of which is headed by an Assistant Deputy Minister. This activity is administered through 10 regions providing service to the public in some 560 locations across the country in addition to Headquarters in Ottawa. The Customs Operations Branch includes regional Customs operations which account for 6,961 person-years. The Branch collects over \$7 billion annually in import duties and taxes. The Customs Programs Branch (429 person-years) is located in Ottawa, except for a small number of officers who are abroad and involved primarily in investigative functions in foreign countries.

The Corporate Administration function consists of the Corporate Management and Personnel Administration branches, each headed by an Assistant Deputy Minister; Audit and Evaluation and the Communications branches, each of which is headed by a Director General; and the Executive Office. The Executive Office includes the Departmental and International Affairs Division and Internal Affairs Division, each headed by a Director, and the Legal Services Branch, headed by a General Counsel. The Corporate Administration organizations are located primarily at Headquarters in Ottawa and account for 802 person-years.

The relationship between the departmental organizational structure and the activity structure, together with a more complete breakdown of 1990-91 resources, are shown in Figure 6.

Figure 6: 1990-91 Resources by Organization/Activity



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Programs

The Department will be facing significant environmental as well as business changes over the next several years. The key factors which will be of particular importance for Customs and Excise are discussed below.

Economic Conditions and Workload: Changes in economic and business conditions have a marked effect on the behaviour of the travelling, importing and exporting publics served by the Department and pose a challenge to the Department's ability to deploy resources efficiently and effectively.

The present era is characterized by the move towards more liberalized trade, particularly within existing and emerging trade blocks. Major examples of this are the Canada - United States Free Trade Agreement (FTA), Europe 1992 and the current round of General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) negotiations.

International trade has been one of the busier sectors of the Canadian economy in terms of both growth activity and in terms of strategic undertaking. The United States continues to account for over two thirds of the merchandise imported into Canada with the European Economic Community and Japan accounting for most of the remainder. It is expected that imports will continue to increase at a steady rate over the next 10 years.

In terms of workload for Customs, the next decade will be dominated by major business changes prompted by strategic developments (e.g. proposed sales tax reform, GATT, the Canada - United States Free Trade Agreement and deregulation of the transportation industries). A substantial growth in overall Customs workload is expected over the next decade in the commercial area and in terms of international travellers processed. Based on past trends, commercial documents processed and the number of travellers processed are expected to increase in 1990-91 at a rate of 15% and 7%, respectively.

The workload of Excise continues to grow as a result of government policy changes and business conditions. The federal budgets of the last three years and the White Paper on Tax Reform 1987 contained measures which resulted in substantial increases in the number of Excise licensees. The impact on departmental workload of the possible implementation of the proposed Goods and Services Tax, particularly for Excise, can also be expected to be significant.

Government Policy Decisions: The most important Government policy decisions affecting the operations of Customs and Excise in years to come include the following:

- tax reform (as exemplified by the proposed implementation of the Goods and Services Tax to replace the current Manufacturers' Sales Tax) and other tax changes;
- efforts to reduce the amount of illegal drugs entering Canada;
- ongoing and accelerated trade liberalization with the implementation of the Canada - United States Free Trade Agreement and the results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations;
- continuing government efforts to reduce the federal deficit through person-year and cost reductions;
- the deregulation of the trucking and airline industries;
- increased demands for service from client groups; and
- the trend toward privatization of government operations.

The extent to which the Department is affected by these policy decisions will vary from ongoing support for some decisions to the actual implementation and enforcement of others.

Technological Changes: Over the next few years, major technological changes in departmental operations, systems and procedures (e.g. EDP systems changes, acquisition of sophisticated X-ray equipment, enhanced personal security and communications systems, etc.) will enable the Department to respond more rapidly, effectively and with increased sensitivity to public needs. As these changes take place in both the Excise and Customs activities, the Department's ability to adjust rapidly to economic and business conditions will be enhanced and overall program effectiveness will improve. The Department's implementation of many technological changes will be complicated by other changes taking place at the same time as a result of other government policy decisions.

2. Initiatives

In 1990-91, Customs and Excise will continue to pursue the following new initiative which was not reported in prior Expenditure Plans.

Terminal III of Pearson International Airport: Transport Canada is coordinating construction of a third terminal at Toronto's Pearson International Airport. It is scheduled for completion in September 1990. The terminal will include facilities for customs processing of international travellers. Resources approved for this initiative are \$4.2 million and 75 person-years in 1989-90, \$4.2 million and 100 person-years in 1990-91, and \$4.0 million and 100 person-years in 1991-92.

Update of Previously Reported Initiatives

Customs and Excise is still engaged in or has completed a number of initiatives described in previous Expenditure Plans. Updates on these initiatives are provided below.

National Drug Strategy: In February of 1984, the Department firmly established drug interdiction as a major priority. Specialized Customs Drug Teams supported by detector dog teams, equipment, communications and vehicles were created to move within Customs regions providing expertise during busy, high-risk periods at ports of entry. This program was expanded as part of the National Drug Strategy established in 1987 in response to the concerns of Canadians about drug abuse. Canada Customs is in the front line in the war against drugs. The results of its specialized approach are evident. Drug seizures by Customs in 1986 totalled \$380 million; \$322 million and \$396 million worth of drugs were seized in 1987 and 1988, respectively. In the first 10 months of 1989, drug seizures have totalled over \$110 million.

The Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program: This program, which came into effect December 1, 1984, was originally scheduled to end December 31, 1987. The Minister of Finance has since extended the program to

December 31, 1989, and, most recently, to December 31, 1990. Actual costs for 1988-89 were 70 person-years and \$2.2 million. The resources required to continue this program in 1989-90 are forecast at 75 person-years and \$3.1 million. The required resources for 1990-91 are estimated at 75 person-years and \$3.2 million (see page 29).

Personal Alarm Security System (PASS): The Personal Alarm Security System was conceived in 1983 as an automatic unobtrusive alarm system enabling Customs Inspectors working in isolation at major ports or alone at remote locations to summon assistance if needed. Current plans call for full completion of the Personal Alarm Security System in 1994-95.

PASS project expenditures for 1988-89 were 13 person-years and \$1.5 million. Expenditures for 1989-90 are forecast at 15 person-years and \$0.7 million. Future resource requirements are as follows: \$5.2 million and 16 person-years in 1990-91; \$7.6 million and 18 person-years in 1991-92.

Canada - United States Free Trade Agreement: The Free Trade Agreement took effect on January 1, 1989 and will be phased in over a period of 10 years. Revision of the Customs Tariff, policy development, staffing, training, public education, site renovations and implementation of FTA systems and procedures were generally completed during 1988-89. Free Trade-related workload in future years will be focused on the administration of the rules of origin (the most critical factor governing Customs administration of the FTA), the consequential upgrading of automated support systems and the implementation of changes to special import legislation.

Total resources required for the implementation and ongoing administration of the FTA are as follows: 75 person-years and \$14.6 million in 1988-89; 225 person-years and \$16.6 million in 1989-90; 175 person-years and \$10.8 million in 1990-91; and 175 person-years and \$10.4 million in 1991-92.

Excise Commercial System (ECS): The Excise Commercial System, which was implemented in 1989, represents a major step by the Department to develop and implement a national automated system to support Headquarters and regional operational and management needs. This system supports the uniform application of Excise legislation and provides an integrated information system for the Department. The system is designed to enhance the Department's ability to collect revenues and to improve the effectiveness of the revenue accounting and client base system.

Actual costs for 1988-89 were 39 person-years and \$7 million. Expenditures for 1989-90 are forecast at 39 person-years and \$5 million. Resource requirements for 1990-91 for the ongoing operation and maintenance of the system are estimated at 23 person-years and \$3.0 million.

Commodity Tax Reform: Customs and Excise, as administrator of the current manufacturer's sales tax, established a Commodity Tax Review Group in 1988-89 to assist the Department of Finance in developing policy, examining the administrative implications of proposals, designing required enforcement and compliance programs, and ensuring that Customs and Excise is in a state of readiness to implement reforms in the area of federal sales tax. In 1989-90, the work of this group was absorbed by the Goods and Services Tax Planning Group.

Actual costs incurred for commodity tax reform in 1988-89 were 15 person-years and \$1.6 million. The forecast expenditures for 1989-90 to plan and prepare for the potential implementation of the proposed new GST are 579 authorized person-years and \$74.3 million, including 110 person-years and \$5.9 million reallocated from within the Department's base.

Person-Year Reduction Measures: In response to the Government's request to reduce the size of the Public Service, Customs and Excise developed a five-year downsizing plan in 1986-87 which, when fully implemented, will have resulted in a total reduction of 954 person-years as of April 1, 1991. Reductions have been achieved without compromising service levels, government revenues, or the safety and security of the Canadian public.

E. Program Effectiveness

The Department's program delivery is based on the integrity of its clientele and on the principle that the vast majority will comply with the law when it is equitably and uniformly applied in a manner responsive to their needs. In the context of the Canadian tax administration system, which is based on voluntary self-assessment, the timely dissemination of information relative to changing laws, programs or policies is critical. Parallel with the concerted efforts dedicated to the facilitation of voluntary compliance, the Department must discourage the evasion of legal obligations through a comprehensive enforcement program.

The Department's program must achieve an appropriate balance between facilitation and enforcement so as to ensure that neither is compromised by the way the Department is managed. Program effectiveness of the Department is best addressed in terms of its two principal activities, Excise and Customs.

Excise: The Excise activity administers the Excise Act, the Excise Tax Act and other relevant legislation, and thereby ensures that duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded at least cost to the public and in a manner which ensures the highest degree of public confidence in the integrity, efficiency and fairness of the excise process.

In the Canadian tax system, the onus remains on the taxpayer to fulfill legal obligations in the identification and remittance of tax liabilities as specified by law. In keeping with the Department's communication strategy and operating principles, the effective dissemination of information in a timely and responsive manner is imperative for the facilitation of voluntary compliance. In view of the complexity of the law, there are taxpayers who find it difficult to comply in spite of the extensive information provided, while in other cases there is intentional non-compliance. The Excise audit program provides as much a service for the taxpayer in identifying credits as in ensuring that the full amount of tax is paid.

Three evaluation studies relating to the Excise activity are addressed below.

- (i) An evaluation of the Excise Duty function was completed in 1988-89. The primary role of the function is to protect excise duty revenue. This is achieved through the regulation of activities of companies that manufacture, store, transport and use dutiable products (e.g. tobacco, alcohol). The function uses the regulatory powers entrusted to it to ensure that excise duty and other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded.

The study concluded that revenue is collected appropriately and that most mispayments are unintentional and are ultimately corrected. In general, the function successfully deters non-compliance through the promotion of voluntary compliance balanced with surveillance and audit activities. The current rate of surveillance and audit activities was found to be appropriate for the administration of the program as it currently exists, although it was noted that structural changes to the program and amendments to related legislation could be effected to make the program more applicable to today's environment. An action plan has been prepared to respond to the findings of the study.

- (ii) An evaluation of the Revenue Collections component of the Excise Program was completed in 1989-90. Revenue Collections provide the administrative process through which licensees declare their tax liabilities and remit their federal sales and other taxes payable through the Excise Program.

The study concluded that, overall, the component is effectively carrying out its mandate of collecting excise-related taxes and that lost revenue has declined marginally as a percentage of program revenue over the last two years. The effectiveness in Revenue Accounting had declined, however, due to the impact of accelerated payments and the inability of the program's previously outdated accounting system to cope with such program changes. The accelerated payments, a legislative change made in

1988, requires taxpayers to make installment payments towards the tax that is due at the end of the month. This requirement separated for the first time the due dates for remitting payments and filing returns. An adjusting payment, if necessary, is required by the due date, at the same time the return must be filed. Bill C-80, which introduced a new appeal procedure that allows licensees a 90-day appeal period on assessments, has increased the workload of the Revenue Collections function in terms of the number of accounts in default and the amount of time required to complete a case. This has not, however, had a negative impact on program revenue as the growth in bad debts has generally been paralleled by the growth in program revenue. The study also found that the function is carried out in a fair and equitable manner, with the collections officers being flexible, sensitive and responsive to the taxpayer's situation. The recent introduction of a fully automated on-line system will address the deficiencies of the Revenue Accounting function and facilitate the achievement of the Revenue Collections mandate in a cost-effective manner. The study concluded that neither the payment nor filing requirements are a major concern to taxpayers, who are generally satisfied with the requirements of the program. The penalty structure was found appropriate to encourage compliance.

- (iii) An evaluation study of the Verification and Enforcement component is underway and targeted for completion in 1989-90. This component verifies compliance of licensees with Excise legislation in calculating their liability for several taxes administered by the Excise activity, the main one being the federal manufacturers' sales tax. The component is also responsible for conducting routine audits of taxpayer records, investigating cases of suspected tax fraud and verifying the validity of taxpayer claims for refunds of overpaid taxes. The evaluation study is examining three issues, i.e. the effectiveness of the component in achieving its objectives, the adequacy of the penalty structure which supports this activity and the alternative systems or resourcing strategies that could improve the effectiveness of the Verification and Enforcement program.

Customs: The Customs activity administers the Customs Act, the Customs Tariff, the Special Import Measures Act and other relevant legislation. It thereby controls, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada. In administering this legislation, the Customs activity also protects Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods as well as other forms of unfair foreign competition. Three evaluation studies or assessments relating to the Customs activity are addressed below.

- (i) An evaluation study of the Adjudications component was completed in October 1989. The primary function of Adjudications is to review all

seizures involving appeals and to respond to appeals against such seizure actions, in order to ensure that penalty provisions are interpreted and applied equitably and consistently. The study examined four issues, three of which were concerned with the internal controls of the Adjudications function and its impact on the overall Customs and Excise Program. The fourth issue addressed broader questions regarding the Adjudications function as an appropriate administrative review process. The results of the study indicate that the program is working well. The Department has in place an infrastructure to review appealed seizures which provides fair treatment to those seeking redress. Of all appealed seizures, 54% are mitigated, indicating that ministerial decisions are equally balanced between the Department and its clientele. The study also found that the current form of review as undertaken by the Adjudications function is appropriate and meets the objectives of fairness, equity and consistency. However, program improvements are required to more effectively support the Adjudications activities and to communicate to other departmental branches the changes or policy implications which result from ministerial decisions. A plan to implement these improvements is currently under development.

- (ii) As part of an ongoing evaluation of the Customs Act in preparation for a parliamentary review pursuant to section 168 of the Act, an evaluation study of the Customs Act Revision Objectives was completed in 1989-90. The study addressed the five objectives of the revision and concluded that three of the objectives had been achieved, i.e. those pertaining to the elimination of obsolete and inconsistent provisions, the reorganization of the enforcement and appeal provisions and the restructuring of the sections of the statute into a logical sequence. The remaining two objectives, the simplification of customs procedures, and the provision of greater flexibility in order to cope with developments in transportation, communications and business trade practices, continue to be pursued by the Department.
- (iii) An evaluation assessment study of the Tariff Administration Program is underway and is expected to be completed in 1989-90. This program is responsible for the identification, description, classification and tariff treatment of imported goods according to the Canadian Customs Tariff and the Harmonized Commodity Description and Coding System. The assessment study will identify potential evaluation issues and assess the extent to which these issues should be further examined in an evaluation study.

Section II

Analysis by Activity

A. Excise

Objective

The objective of the Excise Activity is to administer the Excise Act, the Excise Tax Act and other relevant legislation and thereby ensure that duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded at the least cost to the public and in a manner which ensures the highest degree of public confidence in the integrity, efficiency and fairness of the excise process.

Description

In administering the Excise Act, Excise Tax Act and other relevant legislation, the management focus in the Excise Activity is placed on six areas or sub-activities.

Tax Interpretations: This sub-activity ensures that eligible taxpayers are identified and licensed. Licensees, refund claimants and other members of the public known to be affected by the law are provided with information and interpretations concerning entitlements and obligations with respect to Excise legislation, policy and administrative procedures. This sub-activity accounts for 17% of the total budgetary resources allocated to this activity.

Revenue Collections: This sub-activity ensures that revenue from licensed taxpayers consisting of voluntary remittances, as well as overdue taxes, duties and related penalties, is collected, deposited and accounted for. Taxpayers who are in arrears and non-filers of tax returns are identified, informed and provided with an opportunity to meet their obligations before collection action is initiated. This sub-activity accounts for 9% of the total budgetary resources allocated to this activity.

Verification and Enforcement: This sub-activity ensures that overpayments and underpayments of taxes imposed by the Excise Tax Act are detected and corrected through the selective audit of licensed taxpayers. Licensees are provided with information to help them comply voluntarily with the legislation. Special investigations are conducted to confirm and deal with suspected fraudulent tax underpayments. Claims for refund of sales and excise taxes are examined to confirm the claimant's entitlement to refund and the amount to be refunded. The Verification and Enforcement sub-activity accounts for 55% of the total budgetary resources allocated to this activity.

Appeals: This sub-activity is responsible for all appeals against decisions made under the Excise Tax Act with respect to classification, tax status or valuation and ensures that they are resolved equitably and expeditiously.

The Appeals sub-activity accounts for 2% of the total budgetary resources allocated to this activity.

Policy and Systems: This sub-activity ensures that appropriate legislation, regulations, policies, procedures and systems are planned, developed, evaluated and maintained in order to achieve program results in operational areas. This sub-activity accounts for 9% of the total budgetary resources allocated to this activity.

Program Management and Support: This sub-activity provides management, financial and central administrative services to all components of the Excise program. This sub-activity accounts for 8% of total budgetary resources allocated to this activity.

Resource Summaries

The Excise Activity includes 1,667 person-years, which represent approximately 17% of total departmental person-years. It also accounts for 17% of total departmental expenditures. The detailed Activity resources are displayed in Figure 7.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Tax Interpretations	15,595	296	15,648	296	13,902	277
Revenue Collections	8,256	206	8,284	206	7,586	207
Verification and Enforcement	50,454	925	48,038	910	46,281	904
Appeals	1,835	29	1,270	23	628	11
Policy and Systems	8,308	63	81,046	611	11,557	94
Program Management and Support	7,339	148	6,107	109	10,232	184
	91,787	1,667	160,393	2,155	90,186	1,677

Expenditures forecast in the Excise Activity in 1990-91 are composed of 85.5% personnel costs, 13% other operating costs and 1.5% capital costs. Estimates for 1990-91 are lower than the 1989-90 forecasts primarily as a result of expenditures in 1989-90 for the planning and preparation for Tax Reform.

Figure 8: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Tax Interpretations	13,902	15,449	(1,547)
Revenue Collections	7,586	9,108	(1,522)
Verification and Enforcement	46,281	41,214	5,067
Appeals	628	604	24
Policy and Systems	11,557	2,616	8,941
Program Management and Support	10,232	7,246	2,986
	90,186	76,237	13,949
Person-years	1,677	1,515	162
1988-89 Revenue	20,218,003		

Explanation of Change: The person-year increase is primarily due to resources received for interim sales tax measures. Actual 1988-89 expenditures were \$13.9 million or 18% higher than the Main Estimates levels. The \$13.9 million is a net figure composed of:

	<u>Millions</u>
• Supplementary Funding	
• Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program	\$2.2
• Excise Commercial System	4.4
• Interim Sales Tax Measures	7.7
• Miscellaneous Lapses	(.4)

Performance Information and Resource Justification

The result of the Excise Activity can be seen as a hierarchical spectrum consisting of operational outputs, client benefits and program outcomes. This spectrum, which demonstrates how the day-to-day operations of the Excise Activity translate into program outcomes which support the Excise Objective, is presented in Figure 9. It is the achievement of the results at any level of the spectrum which demonstrates performance of the Excise Activity.

Performance information is provided for the three sub-activities which generate the major outputs in the Excise Activity, i.e. Tax Interpretations, Revenue Collections and Verification and Enforcement. Collectively, these areas account for approximately 81% of total budgetary resources allocated to the Excise Activity. The level of results sought or achieved in each area will be affected by changes in a number of interrelated factors such as workload volume and complexity, the size of the Excise client base (licensees, refund claimants, etc.), changes in legislation or policy, government priorities, and business and economic conditions. Performance expectations for 1990-91 could be expected to change if the legislative basis for the proposed Goods and Services Tax is established.

Figure 9: Spectrum of Program Results - Excise Activity

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
<u>Tax Interpretations</u>		
Licence investigations (licensing desk and fields) Licensing	(Excise Licensees) Taxpayers as required by legislation are licensed	• Licensees are well informed of their rights and obligations with respect to Excise legislation and policy
Tax Interpretations Casework Taxpayer Assistance Program Casework Information program Written rulings Quality control	(Excise Licensees) Information including tax interpretation is provided to persons affected by the Acts in order for them to properly self- assess their liabilities and entitlements to better comply with the legislation	• Voluntary compliance with Excise legislation and policy is fostered and facilitated
<u>Revenue Collections</u>		
Collection Cases	(Licensees) provided with opportunity to remit tax returns and monies to the Crown	• Non-compliance with Excise legislation and policy is identified and rectified
Entries posted with respect to monthly returns, assessments, penalties, interest and credits to accounts receivables		
Adjustments to accounts receivables	(Government) Tax returns are processed; revenue is received, deposited and accounted for; outstanding monies owing to the Crown are collected	• Legislative mandate of the Department is fulfilled, i.e. to assess, collect, and refund where appropriate
<u>Verification and Enforcement</u>		
Audit units completed	(Government and Licensees) Overpayments and underpayments of taxes imposed by Excise legislation are detected and corrected through selective audit of licensees and refund claimants	• Public confidence in the integrity and fairness of the Excise process is ensured
Assessment and credit issues		
Special investigations of suspected cases of fraud		
Tax factors surveys and values	(Licensees) Provided with information to assist them to comply voluntarily with legislation requirements	
Duty surveillance and post- functional reviews (audit)		
Refund claims	(Government and Licensees) Non- compliance with the requirements of the Excise Act is identified and rectified (Excise Licensees) Duties, taxes and levies are refunded where appropriate	
<u>Appeals</u>		
Appeal decisions rendered	(Licensees) Opportunity to appeal departmental decisions with respect to classification, tax status or valuation; confidence in integrity, fairness and equity of the system	

Excise workload is particularly influenced by the size of the licensee base, which in turn may be affected by normal growth in the manufacturing sector, by revisions to existing legislation, enactments of new legislation or by the provisions of federal budgets.

Tax Interpretations: Figure 10 presents performance information in the Tax Interpretations sub-activity. This sub-activity composes three areas, two of which were reported for the first time last year: Taxpayer Assistance Program activities, which provide licensees with specific information to assist them in voluntarily meeting their obligations under the Excise legislation; and Licence Investigations, which ensure that licences and permits are issued in accordance with Excise legislation and regulations.

The number of tax interpretation cases completed and the outputs per person-year in 1988-89 were as planned. Levels of tax interpretation cases and outputs per person-year are forecast to remain at 1988-89 levels in 1989-90 and 1990-91. The number of licence investigations and outputs per person-year were as planned and are expected to continue in 1989-90 and 1990-91. The taxpayer assistance cases (TAP) completed and outputs per person-year in 1988-89 were as planned. The volume of cases completed is expected to remain stable in 1989-90 and 1990-91. The decrease in outputs per person-year for the same period is a result of a revised approach to the TAP which will see an increase in more time consuming regional TAP cases.

Figure 10: Performance Statistics - Tax Interpretations

	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y
Tax Interpretations cases	35,816	121	36,309	123	36,316	118
Licence Investigations completed	15,348	572	15,428	575	15,946	569
Taxpayer Assistance Program cases completed	10,392	275	10,468	277	10,335	312

In addition to the performance measures for those tasks which lend themselves to quantitative analysis as outlined in Figure 10, a number of facilitation mechanisms are in place in the Tax Interpretations area. An automated tax ruling database known as the Ruling Information System Excise (RISE) is maintained and made available to the public to ensure that all clients have equal access to uniform information respecting the correct application of the law.

This sub-activity also operates other mechanisms intended to provide taxpayers with the information needed to be aware of their entitlements and obligations. These mechanisms, designed to better serve the needs of departmental clientele, include the following:

- the publication and distribution of regular issues of "Excise News". These publications clearly and concisely explain technical information and any new or amended policies and legislation. They highlight important changes and direct the taxpayer to sources of additional information;
- the provision of a comprehensive information program consisting of a series of standing memoranda on topics of general interest and the production of specialized material such as the Excise Small Business Guide, and various Excise Communiques;
- the provision of all necessary basic information in the form of a kit distributed to all taxpayers at the time they are first licensed; and
- the maintenance of a Taxpayer Assistance Program whereby new licensees and taxpayers who have not been audited for some time are contacted to provide information and assistance relating to their specific operation.

Revenue Collections: Figures 11(a) and (b) present workload and performance information in the Revenue Collections area.

The number of collection cases completed in 1988-89 exceeded forecasts by 4.5% and represents a 5% increase over 1987-88. The increase in volume is directly attributable to Bill C-80 which allows licensees to delay payment of an assessment for 90 days pending exercise of their appeal rights.

Outputs per person-year in 1988-89 were 10% above the forecast of 584. Outputs per person-year are based on total person-years expended on the Revenue Collections sub-activity. Levels of collection cases completed are forecast to remain at 1988-89 levels in 1989-90 and 1990-91. The increase in outputs per person-year over the original forecast for 1988-89 reflects an easier than anticipated transition period in dealing with the accelerated payment provisions of Bill C-117. Increased experience in working under Bill C-117, coupled with the impact of the Excise Commercial System, will allow the Department to maintain these levels in future years.

The increase in the number and value of outstanding accounts receivable is due to the productive state of the economy and the impact of Bill C-80. The increase in adjusted accounts receivable as a percentage of total revenue results from the effects that Bill C-117 is having on the recovery of outstanding returns.

Figure 11(a): Workload Statistics - Revenue Collections

	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	Volume Outputs per P-Y		Volume Outputs per P-Y		Volume Outputs per P-Y	
Collection cases completed	129,368	628	128,713	615	133,761	643

Figure 11(b): Performance Statistics - Revenue Collections

	1988-89 Actual	1987-88 Actual	1986-87 Actual
Uncollectible \$ as % of total yearly revenue	.059	.054	.069
Adjusted Accounts* Receivable \$ as % of total revenue	.22	.19	.19
Number of Outstanding Accounts Receivable	15,397	9,471	7,525

* "Adjusted Accounts Receivable" is equal to Gross Accounts Receivable less post-dated cheques, bankruptcies, disputed audits, insolvencies, receiverships, justice cases and uncollectibles.

Verification and Enforcement: Figures 12(a) and (b) present workload and performance information in the Verification and Enforcement area. Figure 12(b) presents performance statistics on the percentage of accounts audited and the tax change that results from audit operations.

The number of audit units completed in 1988-89 was 11.6% below forecast. The corresponding outputs per person-year were essentially as planned. The audit for results strategy has increased the complexity and time spent on audits. Although the number of audit units completed was lower than planned, the average tax change per audit day was 58% above forecast. For 1989-90, the audit strategy continues to focus on auditing for results with resources concentrated in the areas with the greatest potential for uncovering non-compliance. A "Control Audit Program" has been established for selective

enforcement on low-risk accounts. It is anticipated that this will provide an increase in the overall audit coverage and will provide for a greater deterrent effect. For 1990-91, the enforcement strategy will continue to concentrate on perceived high-risk areas.

Figure 12(a): Workload Statistics - Verification and Enforcement

	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y
Audit Units completed	11,657	25	11,231	25	8,930	20
Refund Units completed	170,289	371	157,204	370	151,080	333

The volume of refund units completed in 1988-89 was as planned. Outputs per person-year for the same year were 14% below forecast. This was due to the increased time for completing a refund unit, which has resulted from legislative change and a more informed clientele.

Figure 12(b): Performance Statistics - Verification and Enforcement

	1988-89 Actual	1987-88 Actual	1986-87 Actual
Percentage of regular accounts audited	2.9	3.34	4.8
Tax Change per regular audit completed	81,896	58,388	48,771
Tax Change per audit day for regular audits	6,309	4,606	3,924

Figure 13 displays the actual workload volumes for the period 1986-87 to 1988-89 with projections to 1992-93 for three sub-activities. Figure 14 relates workload volumes to person-years.

Figure 13: Workload Volumes

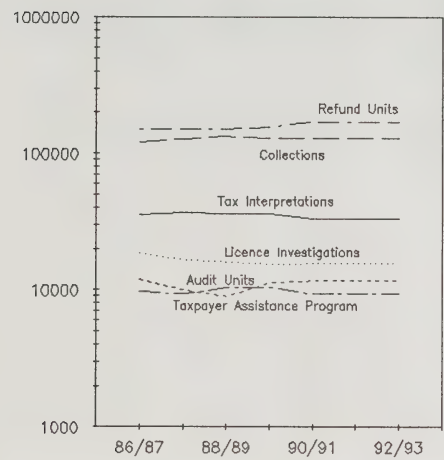
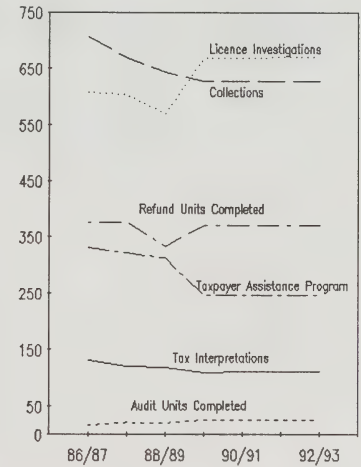


Figure 14: Outputs per Person-Year



Departmental Initiatives Affecting the Excise Activity: Two initiatives will affect the achievement of the Excise objective and impact on Excise resources in 1990-91 and beyond. A summary of these initiatives is presented in Figure 15. The proposed Goods and Services Tax would also affect the Activity.

Figure 15: Summary of Excise Initiatives

INITIATIVES	SPECIFIC OBJECTIVES & RESOURCES FOR 1990-91	OVERALL RESULTS
Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program	Processing of rebate claims Resources: 75 person-years and \$3.2 million	The rebates of excise tax to primary producers will be allowed to expire on December 31, 1989. However, rebates of federal sales tax on motive fuels will be extended to December 31, 1990.

Figure 15: Summary of Excise Initiatives (Continued)

INITIATIVES	SPECIFIC OBJECTIVES & RESOURCES FOR 1990-91	OVERALL RESULTS
Person-Year Reduction Measures	One reduction measure will affect Excise in 1990-91	Reduction of program costs by streamlining and/or discontinuing some Excise operations
	Resource Review: Elimination of certain lower priority activities in the regions	Completion Date: 1990-91 Total Reduction: 75 person-years
	Total Reduction: 5 person-years	

B. Customs

Objective

The objective of the Customs Activity is to administer the Customs Act, the Customs Tariff, the Special Import Measures Act and other relevant legislation and regulations and thereby:

- control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada; and
- protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition.

Description

The Customs Activity includes five sub-activities which are described below.

Port Operations: This sub-activity processes and assesses all people, goods and conveyances entering Customs control to ensure that only qualifying people, goods and conveyances are cleared to proceed into or exit from Canada. It also ensures that all goods entering into Customs control are classified and revenues owing the Government are assessed and collected. This sub-activity consumes 59% of total budgetary resources allocated to this activity.

Appraisal and Adjustment: This sub-activity ensures that all information requests about entry of goods are answered. Post-importation reviews of Customs transactions are carried out to verify compliance with relevant statutes and regulations, and all appeals to the regional level are processed. In addition, all claims for drawbacks, refunds and remissions are reviewed, qualifying claims are approved and monies are refunded. Cases of suspected non-compliance with statutes and regulations are investigated and resolved. This sub-activity accounts for approximately 13% of total budgetary resources allocated to this activity.

Interpretative Policy Determinations and Appeals: This sub-activity issues rulings, administrative policy and guidelines relating to value for duty, tariff classification and relief, seizure actions, and suspected injurious dumping and subsidization so that the public is provided with equitable and responsive interpretation of the law and related operational resources are used in a productive manner. Legislation and related regulations which contribute to the equitable and responsive application of the law and the productive use of operational resources are developed as necessary and maintained for application in the operational sub-activities of the Customs Activity. This area also ensures that disputes regarding interpretation of the law are resolved expeditiously and objectively. This sub-activity accounts for approximately 6% of total budgetary resources allocated to this activity.

Program Development and Systems Maintenance: This sub-activity ensures that policy, procedures and delivery systems which contribute to the equitable and responsive application of the law and the productive use of related operational resources are developed as necessary and maintained for application in the operational areas of the Customs Activity. This area consumes 3% of total budgetary resources allocated to this activity.

Program Management and Support: This sub-activity ensures that management direction, planning and central administrative services are provided to all of the components of the Customs Activity. It accounts for approximately 19% of total budgetary resources allocated to this activity.

Resource Summaries

The Customs Activity includes 7,390 person-years and \$384 million and represents approximately 75% of departmental person-years and 70% of departmental expenditures.

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Port Operations	224,897	4,803	216,312	4,819	202,538	4,768
Appraisal and Adjustment	50,217	1,075	50,765	1,136	41,701	984
Interpretative Policy Determinations and Appeals	24,452	409	23,094	388	24,291	379
Program Development and Systems Maintenance	12,638	196	12,773	207	11,704	200
Program Management and Support	71,654	907	53,794	887	51,665	895
	383,858	7,390	356,738	7,437	331,899	7,226

Expenditures forecast in the Customs Activity for 1990-91 are composed of 88% personnel costs, 10% other operating costs and 2% capital costs. The Estimates for 1990-91 are higher than 1989-90 forecasts due to additional resources required to respond to operational resource pressures, increased personnel costs attributable to inflation and the requirement for a Customs presence at Terminal III of Pearson International Airport.

Figure 17: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actual	Main Estimates	Change
Port Operations	202,538	214,080	(11,542)
Appraisal and Adjustment Interpretative Policy	41,701	43,261	(1,560)
Determinations and Appeals	24,291	16,243	8,048
Program Development and Systems Maintenance	11,704	14,579	(2,875)
Program Management and Support	51,665	44,166	7,499
	331,899	332,329	(430)
Person-years	7,226	7,243	(17)
1988-89 Revenue	7,563,239		

Explanation of Changes: Actual 1988-89 expenditures were \$430,000 or 0.1% lower than Main Estimates. This is a net figure composed principally of:

	<u>Millions</u>
• Supplemental funds for Canada - United States Free Trade Agreement	11.0
• Transfers between activities in response to departmental priorities	(2.4)
• Underutilized Personnel Costs and Miscellaneous lapses	(9.0)

Performance Information and Resource Justification

The results of the Customs Activity can be seen as an interrelated spectrum consisting of operational outputs, client benefits and program outcomes. This spectrum, which demonstrates how the day-to-day operations of the Customs Activity translate into program outcomes supporting the Customs Objective, is presented in Figure 18. It is the achievement of the results at any level of the spectrum which demonstrates performance of the Customs Activity.

The level of results sought or achieved in each area of the Customs Activity will be affected by changes in a number of interrelated (sometimes competing) factors. These factors include workload volumes and complexity, number of Customs offices, hours of operation, government and departmental priorities, central agency requirements, mode of transport, country of origin, interdepartmental agreements, changes in legislation, economic conditions, private sector priorities and needs, and environmental/geographic conditions.

Figure 18: Spectrum of Program Results - Customs Activity

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
PORT OPERATIONS TRAVELLERS		
Travellers Processed	(Travelling Public) Travellers provided with opportunity to meet the declaration requirements of statutes and regulations related to the flow of people, goods and conveyances across the frontier	Voluntary compliance with statutes and regulations governing the flow of people, goods and conveyances across the frontier
Information to travelling public		
Profile ports and operations		
	(Travelling Public) Information is provided on entitlement and obligations in order for travellers to better comply with the legislation	
Travellers referred to secondary of Customs and to other government departments (i.e. Agriculture, Immigration etc.)	(Canadian Public) Ensure travellers' declarations are accurate and that the requirements of all legislation administered by the Department are met	
Enforcement Actions	(Government and Canadian Public) Enforcement initiatives and priorities of the Government (such as Federal Drug Strategy) are implemented to provide protection	Control the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada for the protection of industry and society
PORT OPERATIONS COMMERCIAL		
Information programs such as consultation, training, seminars, publications, etc.	(Canadian Industry) Information is provided on entitlement and obligations in order for importers to better comply with the legislation	Collection and protection of the revenue
Carrier declarations processed	(Canadian Industry/Public Health and Safety) Goods seeking entry into Canada conform to prevailing statutes and regulations	
Commercial releases processed		
Commercial entries processed	(Canadian Industry) Ensures all goods declared are classified correctly to protect the revenue, foster compliance and protect industry from unfair import competition	
Postal documents processed	(Canadian Industry / Canadian Public) Postal items are controlled to provide protection to public and industry	Voluntary self-compliance tax system characterized by well-informed importers

Figure 18: Spectrum of Program Results - Customs Activity (Continued)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
Examinations conducted	(Government) Collection of appropriate duties and taxes	Control of shipments entering and exiting Canada
Regulatory functions performed on behalf of other government departments	(Other Government Departments) Regulatory requirements are met e.g. checking permits, certificates, quotas etc. for controlling shipments entering and exiting Canada	
Specific enforcement initiatives	(Canadian Public) Provision of protection and the advancement of the government's social, political and economic policy goals	
Trade statistics	(Statistics Canada) Adequate data collection on trade statistics	Availability of appropriate trade statistics for government development of trade policy
Initiatives aimed at facilitating and streamlining commercial process	(Canadian industry) Effective and efficient process provided to importing community	Improved government/importing community relations
		Effective Customs Commercial System
APPRAISAL AND ADJUSTMENTS		
Commodity declarations reviewed	(Government) Ensuring that all goods declared are classified and appraised in conformity with prevailing statutes and regulations; and that all Customs duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed	
	(Government) Verify import classification and value to ensure accurate information on trade flows to protect Canadian industry and identify trade opportunities	Accurate information on trade flow to protect Canadian industry and to identify trade opportunities
		Correct application of duty and taxes upon imported goods
Rulings processed	(Importers and Government) Ensures all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and refunded, where appropriate	Ensure all monies due and payable are collected; refunds where appropriate

Figure 18: Spectrum of Program Results - Customs Activity (Continued)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
Refund claims processed		
Drawback claims processed		
Remission claims processed		
Measures and initiatives to improve level of services	(Importers) Streamlining of processes	
Enforcement actions	(Government) Ensuring compliance with legislation, thereby fostering voluntary compliance within the importing community	Voluntary compliance fostered
INTERPRETATIVE POLICY DETERMINATIONS AND APPEALS		
Policy Interpretation-Special Import Measures Act (SIMA)	(Industry) Protection from real or potential injury through investigation, determinations and referring cases to Tribunal (e.g. anti-dumping cases) and other cases involving undervaluation, misclassification and misdescription	
Policy Interpretation-Tariff Classification		Protection of Canadian industry from unfair import competition and threat of injury
Policy Interpretation-Valuation		
Tariff and assessment appeals		
Monitoring		
Adjudications		
Specific measures and initiatives		

Performance information is provided for the three sub-activities which generate the major outputs in the Customs Activity, i.e. Port Operations, Appraisal and Adjustment, and Interpretative Policy Determinations and Appeals. Collectively, these areas account for approximately 78% of the Customs Activity budgetary expenditures.

Port Operations - Travellers: The Travellers component of the Port Operations sub-activity processes and assesses all people entering Customs control to ensure that only qualifying people are cleared to proceed. Customs and Excise also conducts preliminary screening activities on behalf of a number of departments and agencies such as Immigration and Agriculture. Performance and enforcement information on the Travellers component is presented in Figure 19.

Customs and Excise has processed record numbers of travellers for several years running. This trend is continuing at an average increase of 7% per year, due to a number of factors such as increased tourism, the value of the Canadian dollar and the large increase in Canadian residents travelling to the United States and returning to Canada, often on the same day. The actual number of "same day" returning residents processed in fiscal year 1988-89 was approximately 34 million, or 33% of total travellers processed through Customs. The number of travellers processed per person-year is expected to remain relatively stable over the reporting period. Approximately 4% of travellers are expected to be referred to a second, more detailed examination.

Enforcement actions result from the detection of incidences where travellers, deliberately or inadvertently, are not complying with the laws administered by Customs and Excise. The ratio of "enforcement actions to referrals to Customs secondary" is expected to remain relatively stable as a result of departmental concentration on high-risk travellers. The number of enforcement actions forecast for future years is based on historical data. The continued application of greater selectivity in referring travellers to secondary should, in future, reduce the amount of secondary examinations performed (in percentage terms) while increasing the number of enforcement actions taken as a result of such examinations.

Figure 19: Performance Statistics - Port Operations (Travellers)

Major Outputs	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Travellers processed	117,717,380	109,810,989	102,435,624
- per P-Y	44,776	42,009	41,035
Travellers referred to Customs secondary	4,989,223	4,778,949	4,577,537
- %	4.2	4.4	4.5
Number of enforcement actions	95,147	93,465	91,812
Ratio of enforcement actions to referrals to Customs Secondary (%)	1.9	1.9	2.0

Port Operations - Commercial: The Commercial component of the Port Operations sub-activity processes and assesses all goods and conveyances entering Customs control to ensure that only those which qualify are cleared to proceed. Information on the Commercial component is presented in Figure 20.

"Commercial documents processed" include cargo control documents, release documents and accounting documents. Based on historical trends and due to the impact of the Canada - United States Free Trade Agreement, a 15% increase in commercial documents processed is expected over each of the reporting years, resulting in an anticipated 16% increase in commercial documents processed per person-year. Secondary examinations will remain relatively stable (in percentage terms) during this period. The reported number of enforcement actions (which result when commercial enterprises, deliberately or inadvertently, do not comply with the laws administered by the Department) will rise commensurate with the increased workload in this area.

Goods entering the country via the postal process represent a specific workload in the Customs commercial operation. When postal shipments are released to importers, documentation is attached to the shipment to inform our clientele of duty and taxes payable and of their obligations under the law. Postal documents issued are forecast to moderately increase at a rate of 6.5% per annum, as are postal documents issued per person-year. A similar increase in secondary examinations of postal shipments is anticipated for fiscal years 1989-90 and 1990-91.

Based on historical trends, enforcement actions in postal operations are expected to continue to decline in 1989-90 and 1990-91. This is due to the introduction of the new Customs system for the processing and clearance of postal shipments.

Figure 20: Performance Statistics - Port Operations (Commercial)

Major Outputs	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Commercial			
documents processed	48,822,964	42,454,752	36,789,516
- per P-Y	23,662	20,576	17,448
Secondary examinations	456,037	442,754	417,176
Number of enforcement actions	19,291	18,372	17,411
Postal			
documents issued	1,115,907	1,047,603	983,145
- per P-Y	3,195	2,999	2,759
Secondary examinations	992,971	932,367	846,619
Number of enforcement actions	9,906	11,654	15,826

Appraisal and Adjustment: The objective of the Appraisal and Adjustment sub-activity is to ensure the correct application of duty and taxes on imported goods. In addition, this sub-activity ensures that accurate statistics on trade flows are provided to protect Canadian industry and identify trade opportunities. Performance information on this sub-activity is presented in Figure 21.

The number of commodity declarations is expected to remain relatively stable over the reporting period, as are written enquiries processed and related outputs per person-year. The workload associated with the Customs processing of commercial imports is directly related to the number of commodity declarations requiring review. These reviews, in turn, result in adjustments in terms of the tariff classification, rates applied and revenue collected.

The large increase in adjustments from fiscal year 1988-89 to 1989-90 is a result of a combination of factors. For example, importers of goods classified under tariff items where applicable rates increased as a result of the implementation of the Harmonized System in January 1988 were successful in subsequent representations requesting rate reductions. As a result, large numbers of claims were received requesting adjustments for goods cleared since January 1988. This workload is expected to continue through fiscal year 1990-91 as the Interdepartmental Committee on Harmonized System Conversion (ICHSC) is considering further changes of this type. Implementation of the Canada - United States Free Trade Agreement has also contributed to the increase in the number of adjustments forecast for fiscal year 1989-90. Adjustments processed per person-year are expected to increase in a similar manner.

Figure 21: Performance Statistics - Appraisal and Adjustment

Major Outputs	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	Volumes (000's)	Outputs per P-Y	Volume (000's)	Outputs per P-Y	Volume (000's)	Outputs per P-Y
Number of commodity declarations	14,807	-	14,102	-	13,535	-
Adjustments processed	548	594	477	517	347	413
Written enquiries processed	17	57	16	55	15	58

Interpretative Policy Determinations and Appeals: This sub-activity involves the more specialized tasks of reviewing the preliminary appraisal work of the front line Customs operations and administering the tariff relief provisions of the legislation. It also deals with rulings and appeals and suspected

cases of injurious dumping and subsidization. Performance statistics on Interpretative Policy Determinations and Appeals are presented in Figures 22(a) and (b).

The Special Import Measures Act (SIMA) provides the basis in law for the Department's anti-dumping and countervailing duty program. The slight volatility of SIMA indicators is not a problem as, due to the small number of resources involved, they tend to be easily distorted by such factors as staff turnover and legislative changes. This accounts for the 23% decrease in SIMA policy interpretations between forecast volumes and 1988-89 actuals. The volume forecast for 1989-90 reflects the impact of increased requests for investigations by the Canadian business community who suspects unfair import competition. The increased volume is due in part to a public information strategy developed and implemented by the Department to increase awareness of the SIMA process and the Department's role in its administration. In 1990-91, this strategy will be assessed to determine if it has had a favourable impact on the familiarity of Canadian producers with the program.

Figure 22(a): Performance Statistics - Interpretative Policy Determinations and Appeals

	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y
Major Outputs						
SIMA policy interpretations	317	8	317	8	224	7
Valuation policy interpretations	240	37	47	34	-	-
Tariff classification and policy interpretations	11,284	294	11,284	294	11,177	393
Tariff and assessment appeals	5,150	145	4,789	147	5,252	174
Seizure adjudication decisions	3,500	106	3,700	121	3,114	102

Figure 22(b): Performance Statistics - Interpretative Policy Determinations and Appeals - Deputy Ministerial Decisions

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Percent of deputy ministerial decisions*:			
• Accepted	94.0	94.0	96.6
• Upheld by external tribunal	4.0	4.0	2.3
• Overturned by external tribunal	2.0	2.0	1.0

*Includes decisions which are potentially appealable to an external body where the D.M. decision does not fully agree with the appellant's contention.

Valuation involves calculating the value for duty of imported goods. The estimated increase in the volume of valuation policy interpretations for 1990-91 is due to an increased departmental emphasis on this aspect of the program. This is in response to the findings of an evaluation of the assessment program conducted in 1987-88 (reported in the 1989-90 Part III of the Estimates) which concluded that a strengthened process was required to enhance the delivery of the Valuation program.

The Customs Tariff is the taxing statute governing imported goods. It establishes rates of duty, drawback items and prohibited items. The decrease in outputs per person-year in the case of tariff classification and policy interpretations is a result of the complexity of cases involving Harmonized System issues. Volumes and outputs per person-year for tariff assessment and appeals have been lower due to the redeployment of resources to other areas and, initially, to an unfamiliarity with the recently introduced Customs Commercial System.

Discussions with Customs brokers and regional staff are ongoing, and these are aimed at addressing their specific concerns regarding the administration of tariff classification and relief programs. Other related initiatives include training sessions for regional staff, visits to regional offices to conduct monitoring exercises, and regional seminars designed to provide up-to-date information on revised procedures. Additionally, the Interdepartmental Committee on the Harmonized System Conversion (ICHSC) will continue to review situations where there is evidence that an importer suffers significant harm as a result of Harmonized System rates of duty.

Volumes and outputs per person-year for seizure adjudication decisions (i.e. decisions by the Department on appeals made with respect to seizures) have risen since 1988-89. The significant increase in decisions forecast for 1989-90 is primarily due to the finalization of a larger-than-normal number of

"technical" seizure cases (i.e. primarily cargo control infractions by transporters), which are relatively straightforward and can be expeditiously processed through the system. This factor, coupled with an extraordinary increase in seizure actions and appeals, is expected to have some impact on the number of decisions rendered in 1990-91.

The results of actions taken by importers following final departmental decisions respecting appeals provide an overview of the effectiveness of this sub-activity. Of all decisions which are appealable to an external body, only 6% are appealed. Of these, approximately 67% of the Department's decisions are upheld (see Figure 22(b)).

Departmental Initiatives Affecting the Customs Activity: The Customs Activity will continue to be affected by a number of initiatives. Each of these initiatives will have an impact on the manner in which Customs activities are managed to achieve their objectives. Figure 23 presents a summary of the initiatives with specific objectives for 1990-91.

Figure 23: Summary of Customs Initiatives

INITIATIVES	SPECIFIC OBJECTIVES & RESOURCES FOR 1990-91	OVERALL RESULTS
Canada - United States Free Trade Agreement (FTA)	Continue administering the Customs aspects of the FTA implemented on January 1, 1989. Resources: 175 person-years and \$10.8 million	Ensuring adherence to the agreement Gradual phasing out of a number of tariffs over a 10-year period. Completion Date: 1999
Personal Alarm Security System	This initiative is being developed in Corporate Administration although its impact will be felt primarily in the Customs Activity	Increased safety and security for Customs Officers working in isolation at major ports or alone at remote locations.
Person-Year Reduction Measures	One reduction measure will directly affect Customs in 1990-91. Resource Review: Continuation of elimination of certain lower priority activities in Headquarters and the regions. Total reduction: 20 person-years	Reduction of activities by streamlining some operations and discontinuing other Customs activities. Completion Date: 1990-91 Total Reduction: 782 person-years
Pearson International Airport	Continue training of Customs Inspectors and the identification of Customs facilities requirements. Implement a Customs service at PIA Terminal III. Resources: 100 person-years and \$4.2 million	Provision of Customs activities at Terminal III of Pearson International Airport. Completion Date: 1990-91

G. Corporate Administration

Objective

The objective of Corporate Administration is to provide management direction, planning, coordination and central administrative services to the Department.

Description

The Corporate Administration activity composes the following 5 sub-activities:

Corporate Management: The purpose of this sub-activity is to ensure that departmental management at all levels is provided with the management, planning and control services required to administer resources in support of government-wide and departmental programs and objectives. It includes the departmental support services of corporate planning, finance, administration, systems planning and development, laboratory and scientific services, real property and materiel management, as well as radio and telecommunications services. This area accounts for approximately 61% of total budgetary resources allocated to this activity.

Personnel Administration: This sub-activity provides departmental management at all levels with the personnel services required to effectively administer the Department's human resources. This area accounts for approximately 24% of total budgetary resources allocated to this activity.

Audit and Evaluation: The purpose of the Audit and Evaluation sub-activity is to conduct independent audits and evaluations of departmental programs and operations. This sub-activity accounts for approximately 7% of total budgetary resources allocated to this activity.

Communications: This sub-activity provides those affected by Customs and Excise legislation with timely and accurate information to enable them to comply with the law. In addition, this sub-activity is responsible for strengthening and maintaining corporate communications and for the provision of communication advice to all levels of departmental management. The sub-activity accounts for approximately 3% of total budgetary resources allocated to this activity.

Executive: The Executive sub-activity is composed of Legal Services, Internal Affairs and Departmental and International Affairs. It accounts for approximately 5% of total budgetary resources allocated to this activity. Budgetary figures include salaries and wages for the Minister's exempt staff, who are excluded from Treasury Board controls, and are therefore not included in person-year totals for this sub-activity.

Resource Summaries

The Corporate Administration activity accounts for approximately 13% of total departmental expenditures and represents 8% of total person-years. These resources are shown in Figure 24.

Figure 24: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates		Forecast		Actual	
	1990-91		1989-90		1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Corporate Management	44,941	430	39,764	418	52,794	452
Personnel Administration	17,765	233	16,865	233	17,927	233
Audit and Evaluation	5,150	68	5,002	68	4,769	66
Communications	1,925	19	2,753	22	1,562	17
Executive	3,627	52	3,658	52	3,366	53
	73,408	802	68,042	793	80,418	821

Expenditures forecast in the Corporate Administration activity for 1990-91 are composed of 56.0% personnel costs, 36.2% other operating costs and 7.8% capital costs. Estimates for 1990-91 are higher than 1989-90 due to inflation, increased capital requirements related to the maintenance of the asset base and increased expenditures for the PASS project.

Figure 25: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	Main		
	Actual	Estimates	Change
Corporate Management	52,794	46,742	6,052
Personnel Administration	17,927	16,368	1,559
Audit and Evaluation	4,769	4,882	(113)
Communications	1,562	1,800	(238)
Executive	3,366	3,382	(16)
	80,418	73,174	7,244
Person-years	821	819	2

Explanation of Change: Actual 1988-89 expenditures were \$7.2 million (9.9%) higher than the original Main Estimates. This is a net figure composed primarily of:

	<u>Millions</u>
• Canada - United States Free Trade Agreement	3.8
• Excise Commercial System	2.1
• Transfers between activities in response to departmental priorities	2.4
• Under-utilized Personnel Costs and Miscellaneous Lapses	(1.1)

Departmental Initiatives Affecting the Corporate Administration Activity: Corporate Administration is involved in developing major departmental initiatives which will have an impact on the manner in which the Department meets its program objectives in 1990-91 and future years. A summary of these initiatives is presented in Figure 26:

Figure 26: Summary of Corporate Administration Initiatives

INITIATIVES	SPECIFIC OBJECTIVES & RESOURCES FOR 1990-91	OVERALL RESULTS
Personal Alarm Security System (PASS)	The Design Phase of the "National" implementation of PASS will commence. Resources: \$5.2 million	Increased safety and security for Customs officers working in isolation at major ports or alone at remote locations. Total Costs: \$19.1 million.
Person-Year Reduction Measures	One reduction measure will directly affect Corporate Administration in 1990-91. Reduction: 5 person-years Resource Review: Elimination of lower priority Headquarters activities.	Reduction of program costs by streamlining and/or discontinuing operations. Completion Date: 1990-91 Total Reduction: 97 person-years

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 27: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	394,199	384,422	341,241
Contributions to employee benefit plans	60,472	58,934	54,461
Other personnel	3,218	2,887	1,865
	457,889	446,243	397,567
Operating and Maintenance			
Transportation and communications	25,073	34,768	27,892
Information	9,014	10,106	6,395
Professional and special services	19,132	38,160	29,602
Rentals	9,726	9,393	1,692
Purchased repair and upkeep	3,776	5,546	7,558
Utilities, materials and supplies	7,980	9,977	8,300
Other subsidies and payments	2,724	1,824	248
	77,425	109,774	81,687
Total operating	535,314	556,017	479,254
Capital			
Professional and special services			809
All other expenditures			2
Construction and acquisition of land, buildings and equipment	3,036	2,972	3,718
Construction and acquisition of machinery and equipment	10,703	26,184	18,720
	13,739	29,156	23,249
	549,053	585,173	502,503

2. Personnel Requirements

Person-year and personnel cost trends are provided in Figures 28 and 29. Person-year distribution by activity over the years 1988-89 to 1990-91 are shown in Figure 30.

Figure 28: Person-Years 1984-85 to 1992-93

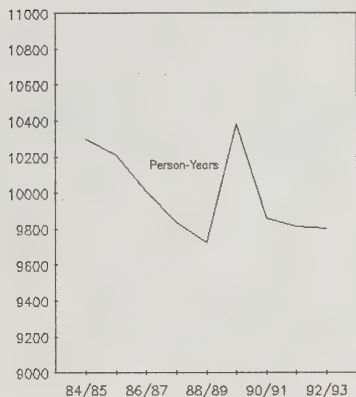


Figure 29: Personnel Costs 1984-85 to 1992-93

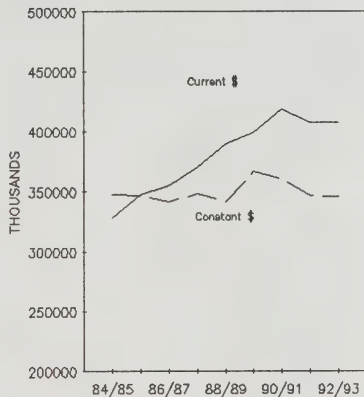


Figure 30: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Excise	1,667	2,155	1,677
Customs	7,390	7,437	7,226
Corporate Administration	802	793	821
	9,859	10,385	9,724

Approximately 83% of total departmental expenditures are personnel related. In 1990-91, personnel costs will amount to \$458 million, an increase of approximately \$11.6 million over the forecast for 1989-90.

Fifty-seven percent of departmental person-years are in the Program Administration group, reflecting the Department's major role in Customs and Excise tax administration. About 6.2% of person-years are in the Auditing group and carry out the verification process to ensure the collection of revenue due to the Crown and compliance with other aspects of legislation administered by the Department. The number of person-years and average salary by category are provided in Figure 31.

Figure 31: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	90-91	89-90	88-89		
Management	112	110	108	59,000-132,700	77,336
Scientific and Professional					
Auditing	618	615	591	32,553-73,398	
Other	51	50	49		47,619
Administration and Foreign Services					
Admin. Services	300	286	296	16,702-69,615	44,190
Commerce	90	90	73	17,334-71,535	57,871
Computer Services	67	61	81	22,310-73,032	48,257
Financial Services	85	77	78	16,200-63,422	50,137
Personnel Admin.	133	133	135	15,669-64,315	47,234
Program Admin.	5,600	5,457	5,429	16,702-69,615	37,537
Other	62	59	59		
Technical					
Drafting and Illus.	5	5	6	18,979-49,181	34,585
Engineering and Scientific Support	7	6	7	17,131-62,057	36,171
General Technical	8	8	5	15,415-67,933	38,501
Administrative Support					
Clerical	2,147	2,159	2,081	15,778-38,728	25,783
Other	505	502	495		
Operational					
General Labour and Trades	21	22	25	19,013-47,501	25,840
General Services	48	51	50	16,237-48,795	26,933
	Other Person-Years*			Current Salary Range	Average Salary Provision
	90-91	89-90	88-89	1988-1989	1990-1991
Other	9	9	-	59,000 - 132,700	61,875

*Person-Years - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term, or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order-in-Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-year for the Program by occupational group. The current salary range shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 32 presents the distribution of capital expenditures by type of asset to be acquired. Capital expenditures represent 2.5% of total 1990-91 Estimates. Actual expenditures for 1988-89 were \$4.8 million higher than forecast, in response to changing departmental priorities. Figure 33 presents the Department's major capital projects.

Figure 32: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Accommodation Plan			
New Construction	2,898	1,859	2,943
Renovations to existing facilities	439	801	1,122
Equipment			
New	4,643	19,820	12,957
Replacement	5,759	6,676	6,227
Total Capital	13,739	29,156	23,249

Figure 33: Details of Major Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1990	Estimates 1990-91	Future Years Requirements
EDP AND OTHER					
EQUIPMENT					
Excise Commercial System	8,480	8,480	8,480	-	-
Free Trade	4,760	5,063	5,063	-	-
Goods and Services					
Tax Preparation	-	-	19,009	-	-
Personal Alarm					
Security System	15,441	14,833	4,890	4,085	5,858
CONSTRUCTION					
PROJECTS					
Aldergrove, B.C.	1,200	1,610	40	70	1,500
Bloomfield, N.B.	-	250	4	-	246
Campobello, N.B.	700	866	141	700	25
Climax, Sask.	700	850	-	600	250
Covey Hill, P.Q.	-	700	6	-	694
Dundee, P.Q.	700	815	90	-	725
Fortune, Nfld.	-	1,052	1,000	52	-
Franklin Centre, P.Q.	700	700	6	-	694
Fraser, B.C.	1,440	1,503	1,503	-	-
Hemmingford, P.Q.	947	947	947	-	-
Jamieson Lines, P.Q.	-	700	6	-	694
Little Gold, B.C.	800	600	-	-	600
Noyan, P.Q.	1,817	1,974	1,974	-	-
Rainy River, Ont.	500	800	87	-	713
Roosville, B.C.	900	1,360	35	1,300	25
Windygates, Man.	-	700	2	-	698
Winkler, Man.	-	700	2	-	698

4. Revenue

Figure 34 presents a breakdown of revenue collected by Customs and Excise for the years 1986-87, 1987-88 and 1988-89.

Figure 34: Revenue by Class

(thousands of dollars)	1988-89	1987-88	1986-87
Customs			
Import duties	5,033,226	4,883,825	4,641,099
Motive fuels - gasoline	36,274	28,410	9,498
Sales Tax (Imports)	2,397,489	2,182,201	2,007,183
Other Excise taxes (imports)	72,807	87,750	85,633
Non-tax revenue	23,391	20,797	21,702
Softwood lumber collected on behalf of the provinces	52	54	29
Total Collections - Customs	7,563,239	7,203,037	6,765,144
Excise			
Sales taxes	14,047,756	11,538,354	10,613,171
Gasoline	2,184,815	2,311,894	1,330,442
Aviation and diesel	508,219	521,170	289,992
Other Excise taxes	1,322,214	1,434,415	1,262,735
Energy related taxes	-	-	1,457
Excise duties	1,452,935	1,459,927	1,469,424
Telecommunication Programming			
Services Tax	135,365	98,849	80,767
Non-tax revenue	178	706	217
Revenue collected on behalf other departments:			
Petroleum Compensation Charges	-	186	-
Air Transportation Tax	498,942	435,022	347,842
Energy related taxes	-	18	631
Revenue collected on behalf of the provinces:			
Softwood lumber export charge	67,579	386,702	36,512
Total Excise Collections	20,218,003	18,187,243	15,433,190
TOTAL COLLECTIONS	27,781,242	25,390,280	22,198,334
Less: refunds, rebates and drawbacks:			
Departmental	(1,424,354)	(1,442,465)	(1,196,957)
Other departments	-	(1,259)	(8,757)
Provinces	(812)	(229)	-
Less: transfers to other departments	(498,942)	(433,967)	(339,716)
Less: transfers to provinces	(61,682)	(419,827)	-
Net Collections	25,795,452	23,092,533	20,652,904

Several factors have a direct impact on the amount of revenue collected in any given year. These include the general level of economic activity, changes in the rate of tax, expansions, restrictions or withdrawal of exemptions, the imposition of new taxes or refund provisions, the effects of inflation, and the effectiveness of the Department's examination, verification and enforcement operations.

Gross collections increased by \$2.4 billion or 9.4% in the 1988-89 fiscal year. Customs revenue in 1988-89 increased by \$360 million or 5% over the 1987-88 fiscal year. The increase in Excise revenue of \$2.0 billion or 11.2% was primarily due to increases in sales tax. These increases reflect recent budgetary measures.

5. Net Cost of Program

Figure 35 shows the net cost of the Program. Costs of services provided without charge by other departments do not include depreciation or accommodation provided without charge by this department.

Figure 35: Estimated Net Cost of Program for 1990-91

(thousands of dollars)	1990-91	1989-90
Operating Expenditures	535,314	489,931
Capital	13,739	9,336
Main Estimates	549,053	499,267
Services received without charge		
Accommodation		
- from Public Works Canada	28,000	29,631
Cheque issue services		
- from Supply and Services	997	1,042
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs		
- from Treasury Board Secretariat	17,510	11,748
Other services		
- from other departments	7,487	7,405
	53,994	49,826
Total Program cost	603,047	549,093
Less: Revenues credited directly to the Consolidated Revenue Fund*	(24,000)	(25,000)
Estimated net program cost	579,047	524,093

*reflects non-tax revenues only

6. Remissions

Tariff remission orders are special measures that provide either complete or partial exemptions from Customs duties (and sales tax in some cases) that are normally payable on imported goods.

Remissions differ from other duty relief measures in that they are tailored to meet special circumstances or requirements. As such, they are generally proposed where it is inappropriate to provide relief by statutory tariff amendments (or other Order-in-Council measures) or as interim measures pending a statutory tariff amendment. Most tariff remissions are recommended to rectify anomalies or inequities in particular import situations caused by the tariff structure, or to provide short-term assistance to particular Canadian manufacturers facing serious competitive problems. Normally, the Minister of National Revenue sponsors those remissions which are required to overcome problems in the administration of Customs and Tariff legislation and which have no economic or policy implications.

Remissions granted under Section 23 of the Financial Administration Act or Section 101 of the Customs Tariff are reported in the Public Accounts for the fiscal year in which they are granted. In addition, the Minister of Finance provides a semi-annual report to Parliament on new remission orders, including those sponsored by the Minister of National Revenue. These semi-annual reports describe the remission orders and identify the sponsoring department or agency, the legislation under which each remission is granted, the actual or forecast total amounts to be remitted for the life of each order, and the reasons for the issuance of the order.

B. Other Information

Statement of Operating Principles

Customs and Excise operates on the principle that the vast majority of its public is willing to comply with the law, when informed, and when the law is applied in an equitable, uniform and responsive manner. It is the policy of the Department, therefore, to conduct its business in a manner that encourages and facilitates voluntary compliance and keeps the administrative requirements of the law to a minimum. To this end, the Department is committed to simplifying its service delivery mechanisms so that administrative impediments to voluntary actions are eliminated and cost and effort to ourselves and our clients are reduced.

Notwithstanding the underlying assumption respecting the public's willingness to comply, inevitably there are some individuals who willfully attempt to evade their obligations under the law for personal gain. In the performance of its duties, therefore, the Department must also pursue enforcement activities, being mindful that a balance is maintained between facilitation and enforcement. This balance is accomplished when the enforcement emphasis is placed on the detection of the few who do not comply. Accordingly, it is the policy of Customs and Excise to conduct enforcement activities on a selective basis so that neither facilitation nor compliance is compromised.

In implementing its mandate, the Department will strive to continuously improve service to its publics. Service to the public relates both to the programs and services provided by the Department and to how we conduct ourselves in the delivery of these programs and services. We must therefore be aware of and understand the changing public attitudes, taxpayers' concerns, new technology and commercial practices, and social changes in general, if we are to be responsive. To this end, Customs and Excise management is committed to fostering an organization where innovation is encouraged and reflected through improvements in its management practices.

Effective communication with the public is an important aspect in the delivery of our services. The greater the citizens' understanding and appreciation of the law, the greater the likelihood for compliance. It is the policy of the Department that communications be directed at promoting an understanding of the rights and obligations of our publics in a complete and understandable form, including information about services, programs and facilities. As a consequence, the Department will regularly solicit the views of its client groups and actively promote consultation with them in the development of policies and initiatives or legislative issues to ensure their objectives are taken into account as well as our own. The Department will also pursue a policy of efficient decentralization of authority and responsibility so that its publics can more readily receive the information necessary to the conduct of their business.

In addition, the Department recognizes that its personnel constitutes its most important resource. The participation and contribution of employees to the success of departmental efforts is an inherent part of how the Department conducts its business. Therefore, the Department will also pursue a policy of enhanced internal communications and training that will prepare and support its employees to perform their duties. Furthermore, it will ensure that all initiatives, systems-oriented or otherwise, will be undertaken only when their implications for its publics, staff and working environment are identified and understood by all parties.

The Department also recognizes that a constructive union-management relationship is an important aspect of effective employee relations. Therefore, the Department is committed to dealing in a forthright manner with the applicable unions and to raising issues for which it seeks mutually satisfactory resolutions.

Acts Administered in Whole or in Part by Customs and Excise

Act for carrying into effect a Treaty between Canada and the United States for the suppression of smuggling operations

Aeronautics Act

Animal Disease and Protection Act

Atomic Energy Control Act

Canada Agricultural Products Act

Canadian Commercial Corporation Act

Canada Dairy Products Act

Canada Ports Corporation Act

Canada Post Corporation Act

Canada Shipping Act

Canada Water Act

Canadian Citizenship Act

Canadian Dairy Commission Act

Canadian Environmental Protection Act

Canadian Wheat Board Act

Coastal Fisheries Protection Act

Consumer Packaging and Labelling Act

*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora

Copyright Act

Criminal Code of Canada

Cultural Property Export and Import Act

Customs Act

Customs and Excise Offshore Application Act

Customs Tariff

Department of National Revenue Act

Diplomatic and Consular Privileges and Immunities Act

Energy Administration Act

Environmental Contaminants Act

Explosives Act

Excise Act

Excise Tax Act

Export and Import Permits Act

Fertilizers Act

Fish Inspection Act

Fisheries Act

Food and Drugs Act

Free Trade Act

Game Export Act

*This international convention is not an act of Parliament but is administered pursuant to the Export and Import Permits Act.

Hamilton Harbour Commission Act
Harbour Commission Act
Hazardous Products Act

Immigration Act
Importation of Intoxicating Liquors Act
Inspection and Sale Act
International Boundary Commission Act

Livestock and Livestock Products Act
Livestock Pedigree Act

Meat and Canned Food Act
Meat Import Act
Meat Inspection Act
Motor Vehicle Safety Act
Motor Vehicle Tire Safety Act

Narcotic Control Act
National Energy Board Act
Nova Scotia Offshore Retail Sales Tax Act

Pest Control Products Act
Plant Quarantine Act
Precious Metals Marking Act
Privileges and Immunities (International Organizations) Act
Privileges and Immunities (NATO) Act
Public Harbours and Ports Facilities Act

Quarantine Act

Radiation Emitting Devices Act
Radio Act
Railway Act

Seeds Act
Special Import Measures Act
Softwood Lumber Products Export Charge Act
Statistics Act

Textile and Clothing Board Act
Textile Labelling Act
Toronto Harbour Commission Act
Trademarks Act
Transport Act
Transportation of Dangerous Goods Act

United States Wreckers Act

Visiting Forces Act

56 (Customs and Excise)

CUSTOMS AND EXCISE INDEX

Acts Administered by Customs and Excise	10, 55
Adjudications	19
Anti-dumping	11, 40
Bill C-117	26
Bill C-80	26
Canada - United States Free Trade Agreement	6-9, 14, 16, 33, 42, 44
Commodity Tax Reform	17
Corporate Administration Activity	12
-Financial Performance	44
-Resource Summary	43
Corporate Administration Sub-Activities	
-Audit and Evaluation	43
-Communications	43
-Corporate Management	43
-Executive	43
-Personnel Administration	43
Customs Act	20
Customs Activity	12, 31
-Financial Performance	33
-Performance Information	33
-Resource Summary	32
-Spectrum of Results	34
Customs Activity Evaluations	
-Adjudications	19
-Customs Act	20
-Tariff Administration	20
Customs Sub-Activities	
-Appraisal and Adjustment	31, 39
-Interpretative Policy Determinations and Appeals	31, 39
-Port Operations	31, 37
-Program Development and Systems Maintenance	32
-Program Management and Support	32
Customs Tariff	20, 31, 41
Excise Activity	12, 22
-Financial Performance	23
-Performance Information	23
-Resource Summary	22
-Spectrum of Results	24
Excise Activity Evaluations	18
-Excise Duty	18
-Revenue Collections	18
-Verification and Enforcement	19
Excise Commercial System	9, 16, 23, 44

Excise Sub-Activities	
-Appeals	21
-Policy and Systems	22
-Program Management and Support	22
-Revenue Collections	21, 26
-Tax Interpretations	21, 25
-Verification and Enforcement	18, 21, 27
Gasoline and Diesel Fuel Tax Rebate Program	9, 15, 23, 29
General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)	10, 14
Goods and Services Tax	6, 7, 9, 14, 17, 23, 49
Harmonized System	41
National Drug Strategy	6, 8, 15
Pearson International Airport	6, 7, 15, 32, 42
Person-Year Reduction Measures	6, 8, 17, 30, 42, 45
Personal Alarm Security System (PASS)	16, 42, 45, 49
Remissions	52
Ruling Information Systems Excise (RISE)	25
Special Import Measures Act	36, 40
Taxpayer Assistance Program	25

Sous-activités de l'Administration ministérielle

47	Administration du personnel
47	Communications
47	Gestion ministérielle
47	Haute direction
47	Vérification et évaluation
47	Sous-activités des Douanes
42	Appréciation et rajustements
34	Elaboration de programmes/mise à jour de systèmes
35	Gestion et soutien des programmes
35	Interprétation de la politique et appels
43	Opérations des bureaux
41	Stratégie nationale de lutte antidrogue
15	Système commercial de l'Acise
49	Système d'alarme et de sécurité personnelle
54	Système de renseignements sur les décisions de l'Acise
45	Système harmonisé
45	Tarif des douanes
54	Taxe sur les produits et services
6	
7	
9	
15	
18	
25	
54	

INDEX DOUANES ET ACCISE

Accord de libre-échange: Canada et États-Unis . . . 6-10, 15, 17, 36, 46, 49	15
Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce . . . 10, 15	15
Activité Accise . . . 13, 23	23
Aperçu des résultats . . . 26	26
-Données sur le rendement . . . 25	25
-Résultats financiers . . . 25	25
-Sommaire des ressources . . . 24	24
Activité Administration ministérielle . . . 13	13
-Résultats financiers . . . 48	48
-Sommaire des ressources . . . 48	48
Activité Douanes . . . 13, 34	34
Aperçu des résultats . . . 37	37
-Données sur le rendement . . . 36	36
-Résultats financiers . . . 36	36
-Sommaire des ressources . . . 35	35
Aéroport International Pearson . . . 6, 7, 16, 36, 46	46
Antidumping . . . 11, 43	43
Arbitrage . . . 21	21
Efficacité du programme de l'activité Accise . . . 19	19
-Droits d'accise . . . 20	20
-Perception des recettes . . . 20	20
-Vérification et exécution . . . 21	21
Efficacité du programme de l'activité Douanes . . . 22	22
-Arbitrage . . . 22	22
-Loi sur les douanes . . . 21	21
Loi sur les douanes . . . 19	19
Evaluations de l'activité Accise . . . 22	22
Loi sur les mesures spéciales d'importation . . . 21	21
Lois appliquées par Douanes et Accise . . . 39, 44	44
Mesures de réduction des années-personnes . . . 60	60
Programme d'aide aux contribuables . . . 49	49
Programme de ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel . . . 28	28
Le carburant diesel . . . 10, 17, 25, 32	32
Projet de loi C-117 . . . 29	29
Projet de loi C-80 . . . 29	29
Réforme de la taxe à la consommation . . . 18	18
Remises . . . 57	57
Sous-activités de l'Accise . . . 24	24
-Appels . . . 24	24
-Gestion et soutien du programme . . . 23, 27	27
-Interprétation fiscale . . . 23, 27	27
-Perception des recettes . . . 23, 29	29
-Politique et systèmes . . . 21, 23, 30	30
-Vérification et exécution . . . 24	24

Loi sur la Commission du textile et du vêtement
Loi sur l'étiquetage des textiles
Loi sur la Commission des ports de Toronto
Loi sur les marques de commerce
Loi sur les transports
Loi sur le transport des marchandises dangereuses
Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis
Loi sur les forces étrangères présentes au Canada

Loi sur les engrais chimiques
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur les pêcheries
Loi des aliments et drogues
Loi sur le libre-échange
Loi sur l'exportation du gibier
Loi sur la Commission des ports de Hamilton
Loi sur la Commission des ports
Loi sur les produits dangereux
Loi sur l'immigration
Loi sur l'importation des boissons enivrantes
Loi sur l'inspection et la vente
Loi sur la Commission de la frontière internationale
Loi sur les animaux de ferme et leurs produits
Loi sur la généalogie des animaux
Loi sur les viandes et conserves alimentaires
Loi sur l'importation de la viande
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur la sécurité des véhicules automobiles
Loi sur la sécurité des pneus de véhicules automobiles
Loi sur les stupéfiants
Loi sur l'Office national de l'énergie
Loi sur la taxe de vente en détail dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse
Loi sur les produits antiparasitaires
Loi sur la quarantaine des plantes
Loi sur le poinçonnage des métaux précieux
Loi sur les privilèges et immunités des organisations
internationales
Loi sur les privilèges et immunités de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)
Loi sur les ports et installations de port publics
Loi sur la quarantaine
Loi sur les dispositifs émettant des radiations
Loi sur la radio
Loi sur les chemins de fer
Loi relative aux semences
Loi sur les mesures spéciales d'importation
Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre
Loi sur la statistique

Lois appliquées en tout ou en partie par Douanes et Accise

Loi concernant l'exécution des dispositions du Traité conclu entre le Canada et les États-Unis en vue de la suppression de la contrebande
Loi sur l'aéronautique
Loi sur les maladies et la protection des animaux
Loi sur le contrôle de l'énergie atomique

Loi sur les normes des produits agricoles du Canada

Loi sur la Corporation commerciale canadienne

Loi sur les produits laitiers du Canada

Loi sur la Société canadienne des postes

Loi sur la marine marchande du Canada

Loi sur les ressources en eau du Canada

Loi sur la citoyenneté canadienne

Loi sur la Commission canadienne du lait

Loi canadienne sur la protection de l'environnement

Loi sur la Commission canadienne du blé

Loi sur la protection des pêcheries côtières

Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation

*Convention sur le commerce international des espèces de faune et de

flore menacées d'extinction

Loi sur le droit d'auteur

Code criminel du Canada

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels

Loi sur les douanes

Loi sur la compétence extracôtière du Canada pour les douanes et

l'accise

Tarif des douanes

Loi sur le ministère du Revenu national

Loi sur les privilèges et immunités diplomatiques et consulaires et

l'exonération de droits

Loi sur l'administration de l'énergie

Loi sur les contaminants de l'environnement

Loi sur les explosifs

Loi sur l'accise

Loi sur la taxe d'accise

Loi sur les licences d'exportation et d'importation

* Cette convention internationale n'est pas une loi du parlement. Elle est appliquée en vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation.

Facon efficiente les pouvoirs et les responsabilités afin que ses clients puissent se prévaloir plus facilement des services reçus dans des endroits situés plus près de leur activité.

En outre, le Ministère reconnaît que les ressources humaines dont il dispose constituent son meilleur atout. La participation et la collaboration des employés au succès que remporteront les efforts déployés par le Ministère font partie intégrante de la politique ministérielle en matière de gestion. Le Ministère adoptera aussi une politique d'encouragement à la communication interne et à la formation qui préparera et appuiera nos employés lors de l'exécution de leurs tâches. En conséquence, de nouvelles initiatives, visant ou non des systèmes, ne seront prises que lorsque leur incidence sur le public, le personnel et le milieu de travail aura été déterminée et comprise par toutes les parties en cause.

Le Ministère reconnaît également que l'établissement de relations saines entre le syndicat et la gestion constitue un aspect important des relations efficaces avec les employés. Le Ministère s'engage donc à négocier d'une manière franche avec les syndicats concernés et à soullever les points pour lesquels il cherche des solutions mutuellement satisfaisantes.

Énoncé des principes opérationnels

La ligne de conduite de Douanes et Accise se fonde sur le principe selon lequel la vaste majorité du grand public est généralement désireuse d'observer la loi lorsqu'elle la connaît et lorsque cette dernière est appliquée de façon juste, uniforme et réceptive. Par conséquent, le Ministère a pour règle de gérer ses opérations de manière à encourager et à favoriser le respect volontaire et de réduire au minimum les exigences administratives des différentes lois qu'il applique. À cette fin, le Ministère s'est engagé à simplifier les processus relatifs à la prestation des services afin d'éliminer les obstacles de nature administrative qui entravent le respect volontaire et de diminuer les coûts et les efforts que ces obstacles occasionnent, tant aux clients qu'au Ministère lui-même.

En dépit du fait que le public est considéré comme étant desirueux d'observer la loi, il est inévitable que certaines personnes essaient de se soustraire à la loi afin de favoriser leurs gains personnels. Dans le cadre de l'accomplissement de ses tâches, le Ministère doit donc exercer des mesures qui permettront de maintenir un équilibre entre l'exécution et les services offerts. On peut atteindre cet équilibre en tenant principalement, dans le cadre de l'exécution, de décourager les quelques contrevenants. Ainsi, Douanes et Accise a adopté comme politique de prendre des mesures d'exécution sélectives qui ne nuisent pas aux services offerts et n'entraient pas l'observation de la loi.

Dans le cadre de l'application de son mandat, le Ministère se soucie constamment d'améliorer les services offerts au public. La notion de services offerts au public touche les programmes et les services offerts par le Ministère de même que notre comportement lors de la prestation de ces programmes et services. Nous devons donc être conscients et compréhensifs à l'égard du public, de ses changements d'attitude, de ses inquiétudes à titre de contribuables, de la nouvelle technologie et des pratiques commerciales ainsi que des changements sociaux si nous désirons conserver une attitude réceptive. Pour ce faire, la direction de Douanes et Accise s'est engagée à créer une ambiance où l'innovation est encouragée et exprimée par l'amélioration des pratiques de gestion.

Une bonne communication avec le public constitue un facteur primordial pour offrir des services de qualité. Mieux le simple citoyen comprendra et acceptera la loi, plus il sera porté à l'observer. Le Ministère désire que les communications visent principalement à améliorer, d'une façon complète et intelligible, la compréhension du public face à ses droits et obligations ainsi que les renseignements ayant trait aux services, programmes et installations. Par conséquent, le Ministère sollicitera régulièrement l'opinion de ses groupes clients et il favorisera des mécanismes de consultation lors de l'élaboration de ses politiques, de ses initiatives et des questions liées aux lois, de manière à ce que leurs objectifs, tout comme les nôtres, soient atteints. Le Ministère cherchera aussi à décentraliser de

Les décrets de remise tarifaire sont des mesures spéciales qui prévoient des exemptions totales ou partielles des droits de douane (et de la taxe de vente dans certains cas) qui doivent habituellement être payés sur les marchandises importées.

Les remises diffèrent des autres mesures d'exonération de droits du fait que leurs modalités sont adaptées à des circonstances ou à des besoins particuliers. C'est pourquoi elles sont généralement proposées lorsqu'il n'y a pas lieu d'accorder une exonération par voie de modification tarifaire statutaire (ou autres mesures formelles de décret du conseil), ou en tant que mesures provisoires en attendant une modification tarifaire statutaire. La plupart des remises tarifaires sont recommandées pour corriger des anomalies ou des injustices découlant de situations particulières causées par la structure tarifaire au niveau des importations, ou pour procurer une aide à court terme à des fabricants canadiens donnés devant faire face à des problèmes sérieux de concurrence. D'habitude, le ministre du Revenu national partage les remises qui sont nécessaires pour surmonter des problèmes dans l'application de la législation douanière et tarifaire et qui n'ont pas de répercussions sur l'économie ou la politique.

Les remises accordées en vertu de l'article 23 de la Loi sur la gestion des finances publiques ou de l'article 101 du Tarif des douanes sont signalées dans les Comptes publics pour l'exercice où elles ont été accordées. De plus, le ministre des Finances présente un rapport semestriel au Parlement sur les nouveaux décrets de remise, y compris ceux parvenus par le ministre du Revenu national. Les rapports semestriels décrivent les décrets de remise et indiquent le ministère ou l'organisme qui les a parvenus, les dispositions législatives aux termes desquelles la remise est accordée, le total, réel ou prévu, à remettre pour la durée de chaque décret, et les raisons de la prise de celui-ci.

Plusieurs facteurs influent directement sur le montant des recettes dans un exercice donné. Ces facteurs comprennent le niveau général de l'activité économique, les changements dans le taux de la taxe, l'accroissement, la limitation ou le retrait total des exemptions, l'imposition de nouvelles taxes ou l'octroi de nouveaux remboursements, l'effet de l'inflation et l'efficacité des opérations du Ministère au chapitre de l'examen, de la vérification et de l'exécution.

Lors de l'exercice 1988-1989, les perceptions brutes ont augmenté de 2,4 milliards de dollars, ou de 9,4 %. En 1988-1989, les rentrées des Douanes ont été de 360 millions de dollars, ou de 5 % supérieures à celles de 1987-1988. La hausse des recettes de l'Acisie, de 2 milliards de dollars, ou de 11,2 %, était surtout imputable aux augmentations de la taxe de vente. Ces augmentations sont le reflet de récentes mesures budgétaires.

5. Coût net du programme

Le tableau 35 indique le coût net du programme. Les coûts des services fournis sans frais par d'autres ministères ne comprennent pas la dépréciation ou les locaux fournis sans frais par le Ministère.

Tableau 35: Coût net estimatif du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)

Dépenses de fonctionnement	535 314	489 931
Capital	13 739	9 336

Budget des dépenses principal	549 053	499 267
-------------------------------	---------	---------

Services reçus sans frais	28 000	29 631
---------------------------	--------	--------

- de Travaux publics Canada	28 000	29 631
Services d'émission de chèques		
- d'approvisionnements et Services	997	1 042
Contributions de l'employeur aux avantages sociaux des employés pour les primes et frais d'assurance		
- du Secrétariat du Conseil du Trésor	17 510	11 748
- d'autres services		
- d'autres ministères	7 487	7 405

Coût total du programme	603 047	549 093
-------------------------	---------	---------

Moins: Recettes portées directement au crédit du Trésor*	(24 000)	(25 000)
--	----------	----------

Coût net estimatif du Programme	579 047	524 093
---------------------------------	---------	---------

* recettes non fiscales seulement

4. Recettes

Le tableau 34 est une décomposition des recettes de Douanes et Accise pour les exercices 1986-1987, 1987-1988 et 1988-1989.

Tableau 34: Recettes par catégorie

(en millions de dollars) 1988-89 1987-88 1986-87

Droits à l'importation	5 033 226	4 883 825	4 641 099
Carburants moteurs - essence	36 274	28 410	9 498
Taxes de vente (importations)	2 397 489	2 182 201	2 007 183
Autres taxes d'accise (importations)	72 807	87 750	85 633
Recettes non fiscales	23 391	20 797	21 702
Droits à l'exportation des produits de bois d'oeuvre perçus pour le compte des provinces	52	54	29

Total des recettes - Douanes 7 563 239 7 203 037 6 765 144

Accise

Taxes de vente	14 047 756	11 538 354	10 613 171
Essence	2 184 815	2 311 894	1 330 442
Aviation et diesel	508 219	521 170	289 992
Autres taxes d'accise	1 322 214	1 434 415	1 262 735
Taxes relatives à l'énergie	-	-	1 457

Droits d'accise	1 452 935	1 459 927	1 469 424
Taxe sur les services de programmation fournis par voie de télécommunication	135 365	98 849	80 767
Recettes non fiscales	178	706	217

Recettes perçues au nom d'autres ministères			
Redevances d'indemnisation pétrolières	-	186	-
Taxe de transport aérien	498 942	435 022	347 842
Taxes relatives à l'énergie	-	18	631

Recettes perçues pour le compte des provinces			
Droits à l'exportation des produits de bois d'oeuvre	67 579	386 702	36 512

Total des recettes de l'Accise 20 218 003 18 187 243 15 433 190

RECETTES BRUTES 27 781 242 25 390 280 22 198 334

Moins: remboursements et drawbacks:

Ministère	(1 424 354)	(1 442 465)	(1 196 957)
Autres ministères	-	(1 259)	(8 757)
Provinces	(812)	(229)	-
Moins: transferts à d'autres ministères	(498 942)	(433 967)	(339 716)
Moins: transferts aux provinces	(61 682)	(419 827)	-

Recettes nettes 25 795 452 23 092 533 20 652 904

(Renseignements supplémentaires) 55

Tableau 33: Détails des grands projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1990	Budget des dépenses 1990-1991	Besoins des années futures
MATÉRIEL					
Système commercial de l'Accise	8 480	8 480	8 480	-	-
Libre-échange	4 760	5 063	5 063	-	-
Préparation en vue de la taxe sur les produits et services	-	-	19 009	-	-
Système d'alarme et de sécurité personnelle	15 441	14 833	4 890	4 085	5 858
PROJETS DE CONSTRUCTION					
Aldergrove (C.-B.)	1 200	1 610	40	70	1 500
Bloomfield (N.-B.)	-	250	4	-	246
Campobello (N.-B.)	700	866	141	700	25
Climax (Sask.)	700	850	-	600	250
Covey Hill (Qc)	-	700	6	-	694
Dundee (Qc)	700	815	90	-	725
Fortune (T.-N.)	-	1 052	1 000	52	-
Franklin Centre	700	700	6	-	694
Fraser (C.-B.) (Qc)	1 440	1 503	1 503	-	-
Hemmingford (Qc)	947	947	947	-	-
Jamieson Lines (Qc)	-	700	6	-	694
Little Gold (C.-B.)	800	600	-	-	600
Noyan (Qc)	1 817	1 974	1 974	-	713
Rainy River (Ont.)	500	800	87	-	25
Rooseville (C.-B.)	900	1 360	35	1 300	698
Windygates (Man.)	-	700	2	-	-
Winkler (Man.)	-	700	2	-	698

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota: Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisées par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Le Tableau 32 Fait état de la répartition des dépenses en capital par type de biens à acquérir. Les dépenses en capital représentent 2,5 % du Budget des dépenses de 1990-1991. Les dépenses réelles pour 1988-1989 étaient de 4,8 millions de dollars supérieures aux prévisions à cause de l'évolution des priorités du Ministère. Le tableau 33 mentionne les grands projets d'immobilisations du Ministère.

Tableau 32: Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Plan d'aménagement	Nouveaux édifices	2 898	1 859	2 943
	Rénovations des installations existantes	439	801	1 122
	Matériel			
	Acquisition	4 643	19 820	12 957
	Remplacement	5 759	6 676	6 227
		13 739	29 156	23 249

expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou fractionnelle (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant trois mois choisis chacune). Une année-personne est une unité de mesure qui tient compte à la fois du temps et du nombre de personnes. Les données sont présentées par année-personne et par période de temps. Les données sont présentées par année-personne et par période de temps. Les données sont présentées par année-personne et par période de temps.

Gestion Scientifique et professionnelle	Vérification Autres	Administration et service extérieur	Services admin.	Commerce	Gestion des systèmes d'ordinateurs	Gestion des finances gestion du personnel	Admin. des programmes Autres	Technique Dessin et illustra.	Soutien technologique et scientifique	Techniciens divers Soutien administratif	Commis aux écritures et aux règlements	Autres Main-d'œuvres et hommes de métier	Services divers	Autre																				
														90-91	9																			
112	110	108	59 000-132 700	77	336	47	619	300	286	296	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336												
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535	32	553-73 398	618	51	50	615	591	49	108	59 000-132 700	77	336
90-91	89-90	88-89	échelle des traitements actuelle	Provision pour les traitements annuels moyens 1990-1991	133	67	85	133	5 457	62	5	600	5 457	59	5 429	16 702-69 615	16 200-63 422	15 669-64 315	16 702-69 615	17 334-71 535	16 702-69 615	17 334-71 535</												

Tableau 31: Détails des besoins en personnel

de l'Etat et le respect d'autres aspects des lois appliquées par le Ministère. Le nombre d'années-personnes et le traitement moyen par catégorie figurent au tableau 31.

2. Besoins en personnel

Les tableaux 28 et 29 indiquent les tendances des années-personnes et des frais de personnel. La répartition des années-personnes par activité au cours des années 1988-1989 à 1990-1991 est indiquée au tableau 30.

Tableau 28: Années-personnes 1984-1985 à 1992-1993

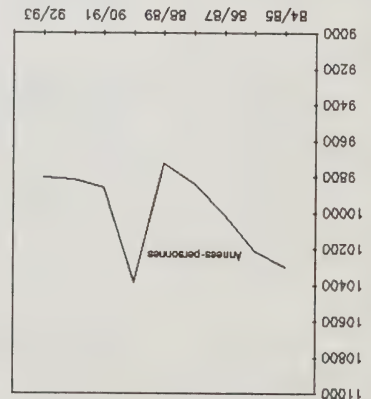


Tableau 29: Frais de personnel 1984-1985 à 1992-1993

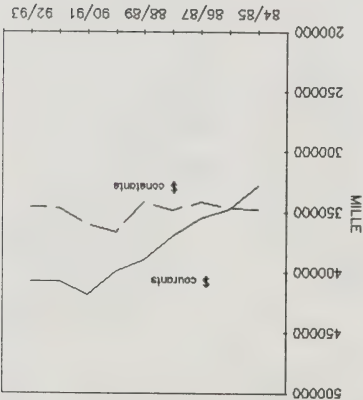


Tableau 30: Besoins en années-personnes par activité

Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Acclise	1 667	1 677
Douanes	7 390	7 226
Administration	802	821
ministérielle	9 859	9 724

Environ 83 % des dépenses du Ministère ont trait au personnel. En 1990-1991, les frais de personnel s'élèveront à 458 millions de dollars, soit une augmentation d'environ 11,6 millions de dollars comparativement aux prévisions pour 1989-1990.

Cinquante-sept pour cent des années-personnes du Ministère entrent dans le groupe Administration des programmes, ce qui témoigne du rôle important que Douanes et Acclise jouent dans l'administration fiscale. Environ 6,2 % des années-personnes font partie du groupe Vérification et servent à l'accomplissement de cette procédure pour assurer la perception des recettes

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 27: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	1988-1989	1990-1991	Prévu	1989-1990	Réal
Personnel						
Traitements et salaires	394 199	384 422	341 241			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	60 472	58 934	54 461			
Autres frais de personnel	3 218	2 887	1 865			
Fonctionnement et entretien	457 889	446 243	397 567			
Transports et communications	25 073	34 768	27 892			
Information	9 014	10 106	6 395			
Services professionnels et spéciaux	19 132	38 160	29 602			
Location	9 726	9 393	1 692			
Achat de services de réparation et d'entretien	3 776	5 546	7 558			
Services publics, fournitures et approvisionnements	7 980	9 977	8 300			
Autres subventions et paiements	2 724	1 824	248			
Total des dépenses de fonctionnement	535 314	556 017	479 254			
Capital						
Services professionnels et services spéciaux						809
Toutes les autres dépenses						2
Construction et acquisition de terrains, d'immeubles et de matériel	3 036	2 972	3 718			
Construction et acquisition de machines et de matériel	10 703	26 184	18 720			
	13 739	29 156	23 249			
	549 053	585 173	502 503			

Explication de la différence: Les dépenses réelles en 1988-1989 ont été de 7,2 millions de dollars (9,9 %) supérieures à ce que prévoyait le Budget des dépenses principal à l'origine. C'est un chiffre net qui se décompose comme il suit:

Millions de dollars	
• Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	3,8
• Système commercial de l'Accise	2,1
• Transferts entre activités en réponse aux priorités ministérielles	2,4
• Frais de personnel et divers fonds non utilisés	(1,1)

Initiatives du Ministère touchant l'activité Administration: L'Administration ministérielle participe au lancement d'initiatives ministérielles majeures qui influenceront sur la manière dont le Ministère atteindra les objectifs de son programme en 1990-1991 et au cours des exercices qui suivront. Le tableau 26 donne un résumé de ces initiatives.

Tableau 26: Résumé des initiatives de l'Administration ministérielle

INITIATIVES	OBJECTIFS PARTICULIERS ET RESSOURCES POUR 1990-1991	RÉSULTATS GÉNÉRAUX
Système d'alarme et de sécurité personnelle (SASP)	Début de l'étape "Conception" de la mise en oeuvre "nationale" du SASP	Sécurité au travail des agents des douanes travaillant isolément aux bureaux douaniers principaux ou seuls dans des endroits éloignés Coûts totaux: 19,1 millions de dollars
Mesures de réduction des années-personnes	Une mesure de réduction touchera directement l'Administration ministérielle en 1990-1991 Réduction: 5 a.p.	Réduction des coûts du programme par la rationalisation ou la cessation de certaines opérations Date d'achèvement: 1990-1991 Réduction totale: 97 a.p.
Examen des ressources: élimination d'activités à faible priorité de l'Administration centrale		

(en milliers de dollars)			
Réel	Budget principal	Différence	
52 794	46 742	6 052	Gestion ministérielle
17 927	16 368	1 559	Administration du personnel
4 769	4 882	(113)	Vérification et évaluation
1 562	1 800	(238)	Communications
3 366	3 382	(16)	Haute direction
80 418	73 174	7 244	
821	819	2	Années-personnes

Tableau 25: Résultats financiers en 1988-1989

Les prévisions des dépenses pour l'activité Administration ministérielle en 1990-1991 se chiffrent comme il suit: 56 % en frais de personnel, 36,2 % en coûts de fonctionnement et 7,8 % en coûts en capital. Les prévisions pour 1990-1991 sont plus élevées que pour 1989-1990 principalement à cause de l'inflation, des besoins accrus en capital pour l'entretien des biens du répertoire immobilier, et des dépenses accrues pour le projet SASP.

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989	
\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P	
44 941	39 764	418	Gestion ministérielle
17 765	16 865	233	Administration du personnel
5 150	5 002	68	Vérification et évaluation
1 925	2 753	22	Communications
3 627	3 658	52	Haute direction
802	68 042	793	
73 408	80 418	821	

Tableau 24: Sommaire des ressources de l'activité

L'activité Administration ministérielle représente environ 13 % des dépenses et 8 % des années-personnes du Ministère. La répartition de ces ressources figure au tableau 24.

Objectif

L'objectif de l'Administration ministérielle est de fournir au Ministère une orientation, une planification et une coordination de la gestion, et des services administratifs centraux.

Description

L'activité Administration ministérielle comprend les cinq sous-activités qui suivent:

Gestion ministérielle: Cette sous-activité a pour but de s'assurer que la direction du Ministère reçoit, à tous les niveaux, les services de gestion, de planification et de contrôle que nécessite l'administration des ressources à l'appui des programmes et des objectifs du Ministère et de ceux qui s'étendent à tout le gouvernement. Elle comprend les services de soutien du Ministère que sont la planification ministérielle, les finances, l'administration, la planification et l'élaboration des systèmes, et les services scientifiques et de laboratoire. Ce secteur reçoit environ 61 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Administration du personnel: Cette sous-activité fournit à la direction du Ministère, à tous les niveaux, les services de personnel nécessaires à l'administration efficace des ressources humaines du Ministère. Ce secteur représente environ 24 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Vérification et évaluation: Cette sous-activité est responsable des vérifications et des évaluations indépendantes des programmes et des opérations du Ministère. Elle absorbe approximativement 7 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Communautés: Cette sous-activité fournit, à ceux que touchent les lois appliquées par Douanes et Accises, des renseignements exacts et, en temps opportun, qui leur permettent de s'y conformer. Cette sous-activité a aussi pour responsabilité de renforcer et de maintenir les communications ministérielles et de fournir des conseils en matière de communications à tous les niveaux de gestion du Ministère. Elle représente environ 3 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Haute direction: Cette sous-activité réunit le Contentieux, les Affaires Internes et les Affaires ministérielles et internationales. Elle compte pour environ 5 % dans les ressources budgétaires attribuées à l'activité. Les tableaux budgétaires incluent les traitements et salaires pour le personnel exonéré du Ministère, lequel est exclu des contrôles effectués par le Conseil du Trésor et, par conséquent, n'est pas compris dans le total des années-personnes pour cette sous-activité.

Initiatives du Ministère touchant l'activité Douanes: Un certain nombre d'initiatIVES continueront d'influer sur l'activité Douanes. Chacune de ces initiatives aura des repercussions sur la manière dont les Douanes gèrent leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs. Le tableau 23 donne un résumé des initiatives et de leurs objectifs particuliers pour 1990-1991.

Tableau 23: Résumé des initiatives des Douanes

INITIATIVES		OBJECTIFS PARTICULIERS ET RESSOURCES POUR 1990-1991		RÉSULTATS GÉNÉRAUX	
Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	Poursuite de l'application des aspects douaniers de l'Accord entré en vigueur le 1er janvier 1989	Respect de l'Accord	Élimination graduelle d'un certain nombre de droits de douane sur une période de dix années	Date d'achèvement: 1999	Sécurité au travail des agents de douane travaillant isolément aux bureaux douaniers principaux ou seuls dans des endroits éloignés
	Système d'alarme et de sécurité personnelle	Cette initiative est en train d'être mise au point par l'Administration ministérielle bien que son impact se fera surtout sentir dans l'activité Douanes	Réduction des activités par la rationalisation de certaines opérations et la cessation d'autres activités des Douanes	Date d'achèvement: 1990-1991	Examen des ressources: poursuite de l'élimination de certaines activités à faible priorité à l'Administration centrale et dans les régions
Mesures de réduction des années-personnes	Une mesure de réduction touchera directement les Douanes en 1990- 1991	Réduction totale: 20 a.p.	Poursuite de la formation des inspecteurs des douanes et de la détermination des besoins en installations douaniers. Mise en place d'un service douanier à l'aéroport III de l'AIP	Date d'achèvement: 1990-1991	Ressources: 100 a.p. et 4,2 millions de dollars
Aéroport international Pearson					

L'appréciation de la valeur consiste à calculer la valeur en douane des marchandises importées. L'augmentation estimative du volume des importations de la politique en la matière pour 1990-1991 est imputable à l'accent accru que le Ministère met sur cet aspect du programme en réponse aux constatations d'une évaluation du programme de cotisation, en 1987-1988 (mentionnée dans la partie III du Budget des dépenses de 1989-1990), voulant qu'une procédure renforcée était nécessaire pour améliorer la mise en oeuvre du programme de l'Appréciation de la valeur.

Le Tarif des douanes est la loi fiscale qui régit les marchandises importées. Il fixe les taux de droit et détermine quels articles peuvent faire l'objet d'un drawback ou sont prohibés. La diminution des extrants par année-personne dans le cas du classement tarifaire et des interprétations de la politique est le résultat de la complexité des cas où interviennent le Système harmonisé. Les volumes et les extrants par année-personne pour les cotisations et les appels tarifaires ont diminué à cause de la réaffectation de ressources à d'autres secteurs et, au début, d'une connaissance insuffisante du Système des douanes pour le secteur commercial, qui venait d'être introduit.

Des discussions avec les courtiers en douane et le personnel régional se poursuivent dans le but de répondre à leurs préoccupations particulières concernant l'application des programmes de classement et d'exonération tarifaires. Parmi les autres initiatives connexes, il y a des séances de formation à l'intention du personnel régional, des visites dans les bureaux régionaux pour procéder à des exercices de contrôle, et des colloques régionaux afin de fournir des renseignements à jour sur les procédures révisées. De plus, le Comité interministériel de la conversion au Système harmonisé continuera d'étudier les situations où il y a des éléments de preuve indiquant que les taux de droit du Système harmonisé font subir un tort considérable à un importateur.

Les volumes et les extrants par année-personne pour les décisions arbitrales sur les saisies (c'est-à-dire les décisions du Ministère concernant les appels interjetés au sujet des saisies) ont augmenté depuis 1988-1989. La forte hausse des décisions prévues pour 1989-1990 est surtout attribuable au réajustement d'un nombre plus grand qu'à la normale de cas de saisies "techniques" (c'est-à-dire principalement des infractions dans le contrôle du fret par les transporteurs) qui sont relativement simples et peuvent être traités rapidement dans le système. Ce facteur, allié à une augmentation exceptionnelle des mesures de saisie et des appels, devrait influencer sur le nombre de décisions rendues en 1990-1991.

Les résultats des activités entreprises par les importateurs à la suite des décisions définitives du Ministère concernant les appels donnent une bonne idée de l'efficacité de la sous-activité. Seulement six pour cent de toutes les décisions passibles d'appel à un organisme extérieur ont donné lieu à un tel recours, dont environ 67 % ont été maintenues (voir le tableau 22b).

Tableau 22a: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels

Principaux extrants		Budget des dépenses		Prévu		Réel	
Volume	Extrants par A-P	Volume	Extrants par A-P	Volume	Extrants par A-P	Volume	Extrants par A-P
1990-1991		1989-1990		1988-1989			

Interprétation de la politique - IMSI	317	8	317	8	224	7
Interprétation de la politique - valeur	240	37	47	34	-	-

Interprétation de la politique - classement tarifaire	11 284	294	11 284	294	11 177	393
---	--------	-----	--------	-----	--------	-----

Appels des décisions tarifaires et des cotisations	5 150	145	4 789	147	5 252	174
--	-------	-----	-------	-----	-------	-----

Décisions arbitrales concernant les saisies	3 500	106	3 700	121	3 114	102
---	-------	-----	-------	-----	-------	-----

Tableau 22b: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels

Budget des dépenses	Prévu	Réal
1990-1991	1989-1990	1988-1989

Pourcentage des décisions du Sous-ministre:*

• Acceptées	94,0	94,0	96,6
• Maintenu par un tribunal extérieur	4,0	4,0	2,3
• Annulées par un tribunal extérieur	2,0	2,0	1,0

* Comprend les décisions dont il peut en être appelé à un organisme extérieur lorsque la décision du SM ne cadre pas totalement avec les affirmations de l'appelant.

interprétation de la politique et appels: Cette sous-activité est chargée des tâches plus spécialisées en vue d'examen du travail d'application des dispositions législatives accordant une exonération tarifaire. Elle s'occupe aussi de décisions, d'appels et de cas où il y a soupçon de préjudice ou d'octroi de subventions préjudiciables. Les statistiques sur le rendement de l'interprétation de la politique et appels figurent aux tableaux 22(a) et 22(b).

Principaux Extrants	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
Volume Extrants	Volume Extrants	Volume Extrants	Volume Extrants
(000)	(000)	(000)	(000)
par A-P	par A-P	par A-P	par A-P
Nombre de déclarations de marchandises Rajustements traités 548 14 807	594 -	477 14 102	517 13 535
Demandes de renseignements par écrit traitées 17	57	16	55
			15
			58
			413

Tableau 21: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels

La forte augmentation des rajustements de 1988-1989 à 1989-1990 est le fruit d'une conjugaison de facteurs. Par exemple, des importateurs de marchandises classées dans des numéros tarifaires dont les taux ont été majorés par suite de la mise en oeuvre du Système harmonisé en janvier 1988 ont fait avec succès des instances pour obtenir des réductions de taux. Ce volume de travail devrait se maintenir tout au long de l'exercice 1990-1991 car le Comité interministériel de la conversion au Système harmonisé envisage d'autres changements de ce genre. La mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis a aussi fait augmenter le nombre de rajustements prévus pour l'exercice 1989-1990. Les rajustements traités par année-personne devraient connaître un accroissement du même ordre.

Appréciation et rajustements: La sous-activité Appréciation et rajustements a pour objectif d'assurer la bonne application des droits et des taxes aux marchandises importées. De plus, elle voit à ce que des statistiques exactes sur les courants des échanges soient fournies pour protéger l'industrie canadienne et cerner les occasions de commercer. Le tableau 21 renferme des renseignements sur le rendement de cette sous-activité.

Le nombre de déclarations de marchandises devrait demeurer relativement stable pendant la période du rapport, tout comme celui des demandes de renseignements par écrit qui sont traitées et des extraits connexes par année-personne. Le volume de travail combiné au traitement des importations commerciales par les Douanes, est directement afférent au nombre de déclarations de marchandises nécessitant un examen. D'autre part, les examens de ce genre entraînent des rajustements du classement tarifaire, des taux imposés et des recettes perçues.

Tableau 20: Statistiques sur le rendement - Opérations des bureaux - Secteur commercial			
Principaux Extraits	Budget des dépenses	Prévu	Réel
1990-1991	1989-1990	1988-1989	
Document commerciaux			
traités	48 822 964	42 454 752	36 789 516
- par A-P	23 662	20 576	17 448
Nombre de mesures	456 037	442 754	417 176
d'exécution	19 291	18 372	17 411
Documents postaux			
délivrés	1 115 907	1 047 603	983 145
- par A-P	3 195	2 999	2 759
Deuxième examen	992 971	932 367	846 619
Nombre de mesures			
d'exécution	9 906	11 654	15 826

Tableau 19: Statistiques sur le rendement - Opérations des bureaux - Voyageurs

Principaux extrants	Budget des dépenses	Prévu	Réel
	1990-1991	1989-1990	1988-1989
Voyageurs traités	117 717 380	109 810 989	102 435 624
- par A-P	44 776	42 009	41 035
Voyageurs renvoyés au deuxième examen des Douanes	4 989 223	4 778 949	4 577 537
- %	4,2	4,4	4,5
Nombre de mesures			
d'exécution	95 147	93 465	91 812
Rapport entre les mesures d'exécution et les renvois au deuxième examen des Douanes - %			
	1,9	1,9	2,0

Opérations des bureaux - Secteur commercial: La composante Secteur commercial de la sous-activité Opérations des bureaux traite et impose toutes les marchandises et tous les moyens de transport passant à la douane, afin que seuls les articles et les véhicules admissibles soient autorisés à poursuivre leur route. Les renseignements sur cette composante figurent au tableau 20.

Les "documents commerciaux traités" comprennent les documents de contrôle du fret, les documents de mainlevée et les documents de déclaration en détail. D'après les tendances constatées par le passé et en raison de l'impact de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, une augmentation de 15 % des documents commerciaux traités est à prévoir dans chaque année du rapport, d'où une augmentation prévisible de 16 % des documents commerciaux traités par année-personne. Le nombre des deuxième examens demeurera relativement stable (en pourcentage) au cours de la période. Le nombre signalé de mesures d'exécution (qui ont lieu lorsque des entreprises commerciales, délibérément ou par inadvertance, ne se conforment pas aux lois qu'applique le Ministère) augmentera proportionnellement au volume de travail dans ce secteur.

Les marchandises entrant au pays par courrier représentent une charge de travail particulière pour les opérations commerciales des Douanes. Lorsque la mainlevée des expéditions postales est accordée aux importateurs (avant le paiement des droits et des taxes applicables), une documentation leur est annexée pour informer ces clients de leurs obligations devant s'accroître modérément, au rythme de 6,5 % par année, tout comme les documents postaux délivrés par année-personne. Une hausse similaire des deuxième examens d'expéditions postales est prévue pour les exercices 1989-1990 et 1990-1991.

Selon les tendances constatées par le passé, les mesures d'exécution dans les opérations postales devraient continuer à diminuer en 1989-1990 et 1990-1991. Cela est attribuable à l'introduction d'un nouveau système des Douanes pour le traitement et le dédouanement des expéditions postales.

Des renseignements sur le rendement sont fournis pour les trois sous-activités qui produisent les principaux extants dans l'activité Douanes, à savoir Opérations des bureaux, Appréciation et rajustements et Interprétation de la politique et appels. Réunis, ces secteurs représentent environ 78 % des dépenses budgétaires de l'activité Douanes.

Opérations des bureaux - Voyageurs: La composante Voyageurs de la sous-activité Opérations des bureaux voit à l'accomplissement des formalités et à l'imposition des droits et des taxes qui s'appliquent à toutes les personnes passant par la douane, afin que seules les personnes admissibles soient autorisées à continuer leur chemin. Douanes et Accise exerce aussi un tri préliminaire pour un certain nombre de ministères et d'organismes, comme l'Immigration et l'Agriculture. Le tableau 19 renferme des renseignements sur le rendement et l'exécution par la composante Voyageurs.

Depuis plusieurs années, Douanes et Accise voit à l'accomplissement des formalités par un nombre record de voyageurs. Cette tendance se poursuit à un rythme moyen de 7 % par exercice à cause d'un certain nombre de facteurs tels une augmentation du dollar canadien, la valeur du dollar canadien et la multiplication des résidents canadiens qui voyagent aux États-Unis pour en suite revenir au Canada, très souvent le même jour. Le nombre réel des voyageurs qui n'ont fait ainsi qu'un aller-retour la même journée et auxquels on a fait accomplir les formalités douannières en 1988-1989 a été d'environ 34 millions, ou 33 % des voyageurs qui sont passés à la douane. Le nombre de voyageurs traités par année-personne devrait demeurer relativement stable pendant la période du rapport. Il est à prévoir qu'à peu près 4 % des voyageurs seront renvoyés à un deuxième examen, plus détaillé.

Les mesures d'exécution découlent de la détection de circonstances où des voyageurs, délibérément ou par inadvertance, ne respectent pas les lois qu'applique Douanes et Accise. Le rapport entre les "mesures d'exécution" et les "renvois au deuxième examen des Douanes" devrait demeurer relativement stable par suite de la concentration du Ministère sur les voyageurs à risque élevé. Le nombre de mesures d'exécution à prévoir dans les prochaines années repose sur des données historiques. Le maintien d'une sélection plus nuancée des voyageurs à renvoyer au deuxième examen devrait, à l'avenir, réduire le nombre de tels examens (en pourcentage) et accroître celui des mesures d'exécution prises à leur issue.

Tableau 18: Éventail des résultats du programme de l'activité Douanes (suite)

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>Décisions traitées</p> <p>(Importateurs et gouvernement)</p> <p>Imposition, perception et, lorsqu'il y a lieu, remboursement de tous les droits, taxes et autres prélèvements pertinents</p> <p>Demandes de remboursement traitées</p> <p>Demandes de drawback traitées</p> <p>Demandes de remise traitées</p> <p>Mesures et initiatives pour améliorer le niveau des services</p> <p>Mesures d'exécution</p>	<p>(Gouvernement) Vérification du classement et de la valeur des importations pour assurer l'exactitude des renseignements sur les courants des échanges afin de protéger l'industrie canadienne et de cerner les occasions de commercer</p> <p>(Importateurs) Rationalisation des processus</p> <p>(Gouvernement)</p> <p>Respect des dispositions législatives et, partant, encouragement du respect spontané de la loi par les importateurs</p>	<p>Encouragement du respect spontané de la loi</p> <p>Protection de l'industrie canadienne contre la concurrence déloyale des importations et contre la menace de préjudice</p>
<p>Interprétation de la politique</p> <p>- Classement tarifaire</p> <p>Interprétation de la politique</p> <p>- Valeur</p> <p>Appels des décisions tarifaires et des cotisations</p> <p>Contrôle</p> <p>Arbitrage</p> <p>Mesures et initiatives particulières</p>	<p>(Industrie) Protection contre tout préjudice réel ou possible par des enquêtes, des décisions et des renvois de cas au Tribunal (p. ex., les cas de dumping), et par l'examen d'autres cas où il y a sous-évaluation, classement erroné et mauvaise désignation</p> <p>(Industrie) Protection de l'industrie canadienne contre la concurrence déloyale des importations et contre la menace de préjudice</p>	<p>Interprétation de la politique</p> <p>- Classement tarifaire</p> <p>Interprétation de la politique</p> <p>- Valeur</p> <p>Appels des décisions tarifaires et des cotisations</p> <p>Contrôle</p> <p>Arbitrage</p> <p>Mesures et initiatives particulières</p>

(suite)

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>Déclarations de transporteurs traitées</p> <p>(Industrie canadienne et santé et sécurité du public) Respect des lois et règlements en vigueur par les marchandises que l'on cherche à importer au Canada</p> <p>Mainlevées commerciales traitées</p> <p>Déclarations commerciales traitées</p> <p>(Industrie canadienne) Classement approprié de toutes les marchandises déclarées afin de protéger le fisc, d'encourager le respect de la loi et de protéger l'industrie contre toute concurrence déloyale de la part des importations</p> <p>(Industrie canadienne, public canadien) Contrôle des envois postaux pour assurer la protection du public et de l'industrie</p> <p>(Gouvernement) Perception des droits et taxes appropriés</p> <p>(Autres ministères de l'État) Respect des exigences des règlements, par exemple, vérification des licences, certificats, contingents, etc. afin de contrôler les expéditions entrant au Canada ou le quittant</p> <p>(Public canadien) Protection et avancement des buts de la politique socio-économique du gouvernement</p>	<p>Documents postaux traités</p> <p>(Industrie canadienne, public canadien) Contrôle des envois postaux pour assurer la protection du public et de l'industrie</p> <p>(Gouvernement) Perception des droits et taxes appropriés</p> <p>(Autres ministères de l'État) Respect des exigences des règlements, par exemple, vérification des licences, certificats, contingents, etc. afin de contrôler les expéditions entrant au Canada ou le quittant</p> <p>(Public canadien) Protection et avancement des buts de la politique socio-économique du gouvernement</p>	<p>Examen effectués</p> <p>Fonctions réglementaires exercées pour le compte d'autres ministères de l'État</p> <p>Initiatives particulières au chapitre de l'exécution</p> <p>Statistiques sur les échanges</p> <p>(Statistique Canada) Réunion de données suffisantes pour les statistiques sur les échanges</p> <p>(Industrie canadienne) Processus efficaces et efficaces fournis aux importateurs</p> <p>Amélioration des relations entre le gouvernement et les importateurs</p> <p>Système efficace des Douanes pour le secteur commercial</p>

Les clients et les résultats du programme. Cet éventail, qui illustre comment les opérations quotidiennes de l'activité Douanes se traduisent par des résultats de programme appuyant l'objectif des Douanes, figure au tableau 18. C'est la réalisation des résultats à tout point dans l'éventail qui indique le rendement de l'activité Douanes.

Le niveau des résultats visés ou atteints dans chaque secteur de l'activité Douanes dépendra des changements subis par un certain nombre de facteurs interdépendants (et parfois en concurrence), notamment les volumes de la charge de travail et la complexité des tâches, le nombre de bureaux de douane, les heures de service, les priorités gouvernementales et ministérielles, les exigences des organismes centraux, le mode de transport, le pays d'origine, les ententes interministérielles, les modifications apportées aux lois, la conjoncture économique, les priorités et les besoins du secteur privé, et les conditions contextuelles ou géographiques.

Tableau 18: Éventail des résultats du programme de l'activité Douanes

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>VOYAGEURS</p> <p>OPÉRATIONS DES BUREAUX</p> <p>Voyageurs traités</p> <p>Renseignements aux voyageurs</p> <p>Bureaux et opérations</p> <p>standards</p>	<p>(Voyageurs)</p> <p>Possibilité pour les voyageurs de respecter les exigences en matière de déclaration des lois et règlements qui ont trait à la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport à la frontière</p> <p>Renseignements fournis aux voyageurs au sujet de leurs droits et obligations afin qu'ils puissent mieux se conformer aux dispositions législatives</p> <p>(Public canadien)</p> <p>Exactitude des déclarations des voyageurs et respect des exigences de toutes les lois appliquées par le Ministère</p> <p>(Gouvernement et public canadien)</p> <p>Mise en oeuvre des initiatives et des priorités du gouvernement au chapitre de l'exécution (p.ex. la stratégie nationale antidrogue) afin d'assurer la protection des intérêts</p>	<p>Respect spontané des lois et règlements régissant la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport à la frontière</p> <p>Contrôle des déplacements des personnes, des marchandises et des moyens de transport entrant au Canada ou le quittant afin de protéger l'industrie et la société</p>
<p>Voyageurs renvoyés à un deuxième examen des Douanes et à d'autres ministères de l'État (p. ex., l'agriculture, l'immigration, etc.)</p> <p>Mesures d'exécution</p>	<p>(Industrie canadienne)</p> <p>Renseignements fournis aux importateurs au sujet de leurs droits et obligations afin qu'ils puissent mieux respecter les dispositions législatives</p>	<p>Programmes d'information comme des services de consultation et de formation, des colloques, des publications, etc.</p>
OPÉRATIONS DES BUREAUX DU SECTEUR COMMERCIAL		

Les prévisions des dépenses de l'activité Douanes pour 1990-1991 se décomposent comme suit: 88 % de frais de personnel, 10 % d'autres coûts de fonctionnement et 2 % de coûts en capital. Le budget des dépenses de 1990-1991 dépasse les dépenses prévues pour 1989-1990 en raison des ressources supplémentaires qui sont requises pour répondre aux pressions sur les ressources opérationnelles, de l'accroissement des frais de personnel et découlant de l'inflation et de la nécessité d'offrir un service douanier à l'aéroport III de l'Aéroport International Pearson.

Tableau 17: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses principal	Réel	Différence
Opérations des bureaux	202 538	214 080
Appréciation et rajustements	41 701	43 261
Interprétation de la politique et appels	24 291	16 243
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes	11 704	14 579
Gestion et soutien des programmes	51 665	44 166
	331 899	332 329
Années-personnes	7 226	7 243
Recettes en 1988-1989	7 563 239	(17)

Explication de la différence: Les dépenses réelles en 1988-1989 ont été de 430 mille dollars, ou 0,1 %, inférieures au Budget des dépenses principal. C'est un chiffre net qui comprend ce qui suit:

Millions de dollars

- Fonds supplémentaires pour l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis 11,0
- Transferts entre activités en réponse aux priorités du Ministère (2,4)
- Frais de personnel et divers fonds non utilisés (9,0)

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats de l'activité Douanes peuvent être considérés comme un éventail d'éléments solidaires, qui sont les extrants opérationnels, les avantages pour 36 (Douanes et Accise)

ressources opérationnelles sont élaborés et tenus à jour afin d'être appliqués dans les sous-activités opérationnelles de l'activité Douanes. Ce secteur assure aussi le règlement des différends soulevés par l'interprétation de la loi avec rapidité et objectivité. Cette sous-activité utilise environ 6 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes: Cette sous-activité voit à ce qu'une politique, des procédures et des systèmes de prestation contribuant à l'application équilibrée et sensible de la loi et à l'utilisation productive des ressources opérationnelles connexes soient élaborés au besoin et tenus à jour pour être appliqués dans les domaines opérationnels de l'activité Douanes. Ce secteur absorbe 3 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Gestion et soutien des programmes: Cette sous-activité fait en sorte qu'une orientation en gestion, des services de planification et des services administratifs centraux soient fournis à toutes les composantes de l'activité Douanes. Cette sous-activité représente environ 19 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Sommaire des ressources

L'activité Douanes emploie 7 390 années-personnes et 384 millions de dollars, soit environ 75 % des années-personnes et 70 % des dépenses du Ministère.

Tableau 16: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel	
		1990-1991	1989-1990	1988-1989	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P

Opérations des bureaux	224 897	4 803	216 312	4 819	202 538	4 768
Appréciation et rajustements	50 217	1 075	50 765	1 136	41 701	984
Interprétation de la politique et appels	24 452	409	23 094	388	24 291	379
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes	12 638	196	12 773	207	11 704	200
programmes	71 654	907	53 794	887	51 665	895

383 858 7 390 356 738 7 437 331 899 7 226

Objetif

L'objectif de l'activité Douanes est d'appliquer la loi sur les douanes, le Tarif des douanes, la loi sur les mesures spéciales d'importation et d'autres lois et règlements pertinents, et ainsi:

- contrôler, pour la protection de l'industrie et de la société canadiennes, la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent; et

- protéger l'industrie canadienne contre tout préjudice réel ou éventuel que peuvent causer l'importation effective ou envisagée de marchandises sous-évaluées ou subventionnées, ainsi que d'autres genres de concurrence étrangère déloyale.

Description

L'activité Douanes compte cinq sous-activités décrites ci-après.

Opérations des bureaux: Cette sous-activité voit à l'accomplissement des formalités et à l'imposition des droits et des taxes qui s'appliquent à toutes les personnes, toutes les marchandises et tous les moyens de transport qui passent à la douane, afin de s'assurer que seuls les personnes, les marchandises et les moyens de transport admissibles entrent au Canada ou en sortent. Elle s'assure aussi que toutes les marchandises soumises au contrôle des Douanes sont classées et que les sommes qui reviennent au gouvernement sont calculées et perçues. Cette sous-activité utilise 59 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Appréciation et ajustements: Cette sous-activité s'assure que toutes les demandes de renseignements au sujet de l'importation de marchandises reçoivent une réponse. Il y a, après l'importation, examen des transactions douanières effectuées, afin de vérifier si les lois et les règlements connexes ont été observés, et tous les appels au niveau régional sont traités. De plus, toutes les demandes de drawback, de rembourquement et de remise sont examinées, les demandes admissibles sont approuvées et les sommes demandées sont remboursées. Les cas où l'on soupçonne qu'il y a eu inobservation des lois et règlements font l'objet d'une enquête et sont réglés. Cette sous-activité représente environ 13 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Interprétation de la politique et appels: Cette sous-activité diffuse les décisions, la politique administrative et les principes directeurs concernant la valeur en douane, le classement tarifaire et le dégrèvement tarifaire, les mesures de saisi et les cas où l'on soupçonne qu'il y a dumping ou octroi de subventions préjudiciables, afin de donner au public une interprétation équitable et sensible de la loi et d'utiliser de façon productive les ressources opérationnelles qui servent à cette fin. Au besoin, des dispositions législatives et des règlements connexes contribuant à la mise en oeuvre équitable et sensible de la loi et à l'utilisation productive des

Tableau 15: Résumé des initiatives de l'Accise (suite)

INITIATIVES	OBJECTIFS PARTICULIERS ET RESSOURCES	RÉSULTATS GÉNÉRAUX
<p>Mesures de réduction des années-personnes</p> <p>Une mesure de réduction touchera l'Accise en 1990-91</p> <p>Réduction des coûts du programme par simplification ou abandon de certaines activités de l'Accise</p>	<p>Étude des ressources: élimination de certaines activités secondaires dans les régions</p> <p>Date d'achèvement: 1990-1991</p> <p>Réduction totale: 75 a.p.</p>	<p>Réduction totale: 5 a.p.</p>

INITIATIVES	OBJETIFS PARTICULIERS ET RESSOURCES	RÉSULTATS GÉNÉRAUX
<p>Ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel</p> <p>Traitement des demandes de ristourne</p> <p>Ressources: 75 a.p. et 3,2 millions de dollars</p> <p>Le programme de ristournes de la taxe d'accise accordées aux producteurs de l'industrie primaire se terminera le 31 décembre 1989, mais celui des ristournes de la taxe de vente fédérale sur les carburants sera prolongé jusqu'au 31 décembre 1990</p>		

Tableau 15: Résumé des Initiatives de l'Accise

Initiatives du Ministère touchant l'activité Accise: Deux initiatives
influenceront sur l'atteinte des objectifs de l'Accise et auront des
répercussions sur les ressources de l'Accise en 1990-1991 et également dans
les années qui suivront. Le tableau 15 présente un résumé de ces initiatives.
Le projet de taxe sur les produits et services aura aussi des répercussions
sur cette activité.

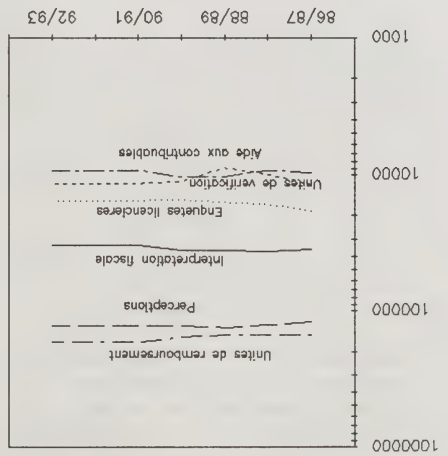


Tableau 13: Charge de travail

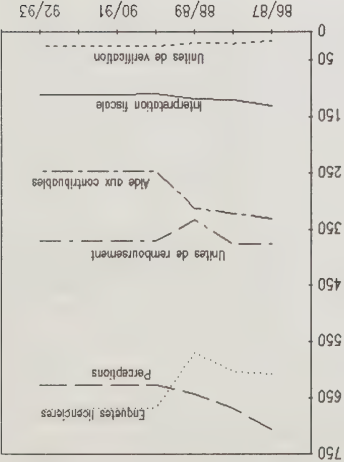


Tableau 14: Extrants par année-personne

Tableau 12(a) : Données sur la charge de travail - Vérification et exécution

Budget des dépenses	Prévu	Réel
1990-1991	1989-1990	1988-1989
Volume Extrants	Volume Extrants	Volume Extrants
par A-P	par A-P	par A-P
Unités de vérification terminées	11 657	25
Unités de remboursement traitées	170 289	371
	157 204	370
	11 231	25
	8 930	20
	151 080	333

Le volume des unités de remboursement terminées en 1988-1989 est tel que prévu, mais les extrants par année-personne pour la même année sont de 14 % inférieurs aux prévisions. Cette situation est attribuable au temps requis pour terminer une unité de remboursement, à cause des changements législatifs et des exigences d'une clientèle mieux informée.

Tableau 12(b) : Données sur le rendement - Vérification et exécution

1988-1989	Réel	1987-1988	Réel	1986-1987	Réel
Pourcentage de comptes ordinaires vérifiés	2,9	3,34	4,8		
Supplément de taxe par vérification courante terminée	81 896	58 388	48 771		
Supplément de taxe par jour de vérification (vérifications courantes)	6 309	4 606	3 924		

Le tableau 13 indique, pour trois sous-activités, le volume réel de travail au cours de la période allant de 1986-1987 à 1988-1989 et les prévisions jusqu'en 1992-1993. Le tableau 14 établit le lien entre la charge de travail et les années-personnes.

Tableau 11(b) : Données sur le rendement - Perception des recettes

	1988-1989	1987-1988	1986-1987
Créances irrécouvrables comme % du total des recettes	0,059	0,054	0,069
Comptes débiteurs redressés comme % du total des recettes	0,22	0,19	0,19
Nombre de comptes débiteurs en souffrance	15 397	9 471	7 525

* Le total des "comptes débiteurs redressés" correspond au total brut des comptes débiteurs moins les chèques postdatés, les faillites, les vérifications contestées, les comptes de débiteurs insolubles, les squetres, les cas ayant fait l'objet d'une poursuite et les comptes irrécouvrables.

Vérification et exécution: Les tableaux 12(a) et 12(b) présentent les données concernant la charge de travail et le rendement dans le secteur Vérification et exécution. Le tableau 12(b) indique le pourcentage des comptes vérifiés et le supplément de recettes attribuables aux activités de vérification. Le nombre des unités de vérification terminées en 1988-1989 a été de 11,6 % inférieur aux prévisions, mais les extrants correspondants par année-personne sont essentiellement tels que prévu. La stratégie de planification en fonction des résultats s'est traduite par un accroissement de la complexité des cas et du temps consacré aux vérifications. Bien que le nombre des unités de vérification terminées soit inférieur à ce qui avait été prévu, le supplément moyen de recettes par jour de vérification est de 58 % supérieur aux prévisions. En 1989-1990, la vérification se fait toujours en fonction des résultats escomptés, les ressources étant concentrées dans les secteurs les plus susceptibles de donner lieu à la découverte d'un cas de non-observation. Un programme de vérification de contrôle a été établi pour l'examen sélectif, aux fins de l'exécution, des comptes présentant moins de risques. C'est ce qui explique la plus grande étendue des vérifications et l'effet plus dissuasif de celles-ci. En 1990-1991, les activités d'exécution continueront d'être concentrées dans les secteurs perçus comme des secteurs à risque élevé.

- La prestation d'un programme global d'information comprenant une série de mémoires permanents sur des sujets d'intérêt général et la production de documents spécialisés tels que le Guide de l'Acclise sur les petites entreprises et les divers communiqués de l'Acclise.
- La fourniture de tous les renseignements de base nécessaires sous la forme d'une trousse que l'on remet à tous les contribuables lorsqu'ils deviennent titulaires de licence pour la première fois.
- L'application d'un programme d'aide aux contribuables prévoyant la prestation, aux nouveaux titulaires de licence et aux contribuables qui n'ont pas fait l'objet d'une vérification pendant un certain temps, de renseignements et d'aide concernant leurs opérations.

Perception des recettes: Les tableaux 11(a) et 11(b) présentent les données sur la charge de travail et le rendement dans le secteur Perception des recettes.

Le nombre des cas de perception terminés en 1988-1989 dépasse de 4,5 % les prévisions, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport à 1987-1988. Cette augmentation dans le volume de travail est directement attribuable au projet de loi C-80 qui accorde aux titulaires de licence un délai de 90 jours pour présenter un appel concernant les cotisations.

En 1988-1989, les extraits par année-personne ont dépassé de 10 % les prévisions qui étaient de 584. Ces résultats tiennent compte de l'ensemble des années-personnes consacrées à la sous-activité Perception des recettes. On s'attend à ce que le nombre de cas terminés en 1989-1990 et en 1990-1991 soit sensiblement le même qu'en 1988-1989. L'augmentation des extraits par année-personne par rapport aux prévisions initiales pour 1988-1989 est attribuable au fait que la période de transition pour l'application des dispositions du projet de loi C-117 concernant les paiements accélérés a été moins difficile que prévu. L'expérience acquise dans l'application du projet de loi C-117 ainsi que les répercussions du système commercial de l'Acclise permettront au Ministère de maintenir ce niveau de rendement dans les années à venir.

Le nombre et la valeur des comptes débiteurs en souffrance ont augmenté par suite d'une conjoncture économique favorable et des répercussions du projet de loi C-80. L'augmentation de la proportion des comptes débiteurs redressés par rapport à l'ensemble des recettes est l'effet des répercussions du projet de loi C-117 sur le recouvrement des comptes en souffrance.

Tableau 11(a) : Données sur la charge de travail - Perception des recettes

Budget des dépenses	Volume Extraits	Volume Extraits	Volume Extraits
1990-1991	par A-P	par A-P	par A-P
Prévu	1989-1990	1988-1989	Réel
129 368 628	128 713 615	133 761 643	

Cas de perception terminés

En plus des indicateurs servant à mesurer le rendement des tâches qui se présentent à une analyse quantitative comme celle du tableau 10, un certain nombre de mécanismes de facilitation existe dans le secteur de l'interprétation fiscale. Une base de données automatisée sur les décisions rendues en matière de fiscalité, qu'on appelle le système de renseignements sur les décisions de l'Accise (SIDA), est tenue et mise à la disposition du public pour assurer à tous les clients l'accès aux mêmes renseignements concernant l'application de la loi.

Cette sous-activité comprend aussi l'application d'autres mécanismes visant à fournir aux contribuables tous les renseignements nécessaires concernant leurs droits et leurs obligations. Ces mécanismes, conçus pour donner un meilleur service à la clientèle du Ministère, comprennent :

- la publication et la distribution des numéros de la revue "Nouvelles de l'Accise" qui explique clairement et de façon concise les données techniques et toutes politiques, lois ou règlements nouveaux ou modifiés. Les changements importants y sont signalés et des sources de renseignements supplémentaires sont indiquées à l'intention des contribuables.

Tableau 10 : Données sur le rendement - Interprétation fiscale

Budget des dépenses	Volume Extrants			Réel
	1990-1991	1989-1990	1988-1989	
Cas d'interprétation fiscale terminés	35 816	36 309	123	36 316
	Enquêtes sur les			
	licences terminées	15 428	575	15 946
Cas du Programme d'aide aux contribuables terminés	10 392	275	10 468	277
			10 335	312

que le nombre de ces cas et des extrants par année-personne en 1989-1990 et en 1990-1991 soit le même qu'en 1988-1989. Le nombre des enquêtes relatives aux licences et celui des extrants par année-personne sont aussi conformes aux prévisions et devraient être les mêmes en 1989-1990 et en 1990-1991. De même, le nombre des cas d'aide aux contribuables (PAC) terminés et le niveau des extrants par année-personne en 1988-1989 sont conformes aux prévisions et le nombre de cas terminés en 1989-1990 et en 1990-1991 devrait être le même. On prévoit cependant une diminution des extrants par année-personne pour la même période à cause de la nouvelle approche adoptée à l'égard du PAC qui aura pour effet d'augmenter le nombre de cas exigeant plus de temps dans les régions.

Vérification et exécution

Unités de vérification terminées

Cotisations établies et crédits accordés

Enquêtes spéciales sur les cas suspects

(Gouvernement et titulaires de licences) Détection des paiements en trop et en moins des taxes exigées en vertu de la législation de l'Accise par vérification sélective du dossier des titulaires de licences et des demandeurs de remboursements et correction des erreurs relevées

(Titulaires de licences) Communication à ces titulaires des renseignements dont ils ont besoin pour se conformer volontairement aux exigences de la loi

(Gouvernement et titulaires de licences) Les cas de non-observation des exigences de la loi sur l'acrise sont relevés et corrigés

Demandes de remboursement

Enquêtes sur les coefficients de la taxe et valeur de ces coefficients

Surveillance des droits et vérifications post fonctionnelles

(Gouvernement et titulaires de licences) Les cas de non-observation des exigences de la loi sur l'acrise sont relevés et corrigés

(Titulaires de licences) Juste remboursement des droits, des taxes et autres prélèvements

Appels

Décisions rendues en réponse aux appels

(Titulaires de licences) Les titulaires peuvent en appeler des décisions du Ministère concernant le classement, le statut fiscal ou la valeur des marchandises et ont confiance en l'intégrité, la justice et l'équité du système

La charge de travail de l'Accise dépend surtout du nombre des titulaires de licence, et ce nombre peut varier selon l'influence de facteurs tels que la croissance normale du secteur manufacturier, la révision des lois existantes, l'adoption de nouvelles lois ou les dispositions du budget fédéral.

Interprétation fiscale: Le tableau 10 présente des renseignements sur le rendement de la sous-activité Interprétation fiscale. Cette sous-activité comprend trois secteurs dont deux ont fait l'objet d'un rapport pour la première fois l'an dernier. Il s'agit du Programme d'aide aux contribuables, qui a pour but de fournir aux titulaires de licence les renseignements précis dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations en vertu des lois et règlements de l'Accise, et des Enquêtes relatives aux licences qui a pour but d'assurer le respect des lois et règlements de l'Accise concernant l'octroi des licences et des permis.

Le nombre des cas d'interprétation fiscale terminés et les extrants par année-personne en 1988-1989 sont conformes aux prévisions. On s'attend à ce

résultats obtenus à un niveau ou l'autre qui témoignent du rendement de l'activité Accise.

Ces renseignements sur le rendement sont fournis pour les trois sous-activités génératrices du plus grand nombre d'extrants dans l'activité Accise, c'est-à-dire l'interprétation fiscale, perception des recettes et vérification et exécution. Ces secteurs réunis absorbent environ 81 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité Accise. Le niveau des résultats recherchés ou obtenus dans chaque secteur est tributaire des changements modifiant un certain nombre de facteurs reliés entre eux, notamment le volume et la complexité de la charge de travail, l'importance de la clientèle de l'Accise (titulaires de licence, demandeurs de remboursement, etc.), l'évolution de la législation ou de la politique, les priorités du gouvernement et le contexte commercial et économique. Si le fondement législatif du projet de taxe sur les produits et services est établi, on peut s'attendre à un changement dans les indicateurs de rendement pour les extrants du programme de 1990-1991.

Tableau 9 : Vue de l'ensemble du rendement de l'activité Accise

EXTRANTS FISCAUX	AVANTAGES (POUR LES CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
------------------	------------------------------	------------------------

Interprétation fiscale	(Titulaires de licences de l'Accise) Octroi de licences aux contribuables conformément à la loi	<ul style="list-style-type: none"> • Les titulaires sont bien informés de leurs droits et de leurs obligations découlant de la législation et de la volontaire de la législation et de la facilitée
Enquêtes concernant les licences (au bureau et à l'extérieur)	(Titulaires de licences de l'Accise) Octroi de licences aux contribuables conformément à la loi	<ul style="list-style-type: none"> • Les titulaires sont bien informés de leurs droits et de leurs obligations découlant de la législation et de la volontaire de la législation et de la facilitée
Cas d'interprétation fiscale	(Titulaires de licences de l'Accise) Communication aux personnes visées par la législation des renseignements y compris les interprétations fiscales dont elles ont besoin pour déterminer elles-mêmes leurs obligations et leurs droits et pour mieux se conformer à la loi	<ul style="list-style-type: none"> • Les cas de non-observation de la législation et de la politique de l'Accise sont relevés et corrigés
Cas d'interprétation fiscale	(Titulaires de licences de l'Accise) Communication aux personnes visées par la législation des renseignements y compris les interprétations fiscales dont elles ont besoin pour déterminer elles-mêmes leurs obligations et leurs droits et pour mieux se conformer à la loi	<ul style="list-style-type: none"> • Les cas de non-observation de la législation et de la politique de l'Accise sont relevés et corrigés
Cas de perception	(Titulaires de licences de l'Accise) Les titulaires ont la possibilité de remettre à la Couronne les déclarations de taxe exigées et les montants qui sont dus	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat du Ministère en vertu de la loi, c.-à-d. le calcul, la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arrérages dus à la Couronne
Redressements des comptes	(Gouvernement) Traitement des déclarations de taxe comprenant la réception, le dépôt et la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arrérages dus à la Couronne	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat du Ministère en vertu de la loi, c.-à-d. le calcul, la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arrérages dus à la Couronne
aux comptes débiteurs	(Gouvernement) Traitement des déclarations de taxe comprenant la réception, le dépôt et la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arrérages dus à la Couronne	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat du Ministère en vertu de la loi, c.-à-d. le calcul, la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arrérages dus à la Couronne

Les dépenses prévues pour l'activité Accise en 1990-1991 se décomposent comme suit: 85,5 % pour les frais de personnel, 13 % pour les autres dépenses de fonctionnement et 1,5 % pour les dépenses en capital. Si le budget des dépenses de 1990-1991 est inférieur aux prévisions de 1989-1990, c'est en grande partie à cause des dépenses en 1989-1990 pour la planification et la préparation de la réforme fiscale.

Tableau 8 : Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)		Réels	Budget principal	Différence
<hr/>				
Interprétation fiscale	13 902	15 449	(1 547)	(1 547)
Perception des recettes	7 586	9 108	(1 522)	(1 522)
Vérification et exécution	46 281	41 214	5 067	5 067
Appels	628	604	24	24
Politique et systèmes	11 557	2 616	8 941	8 941
Gestion et soutien des programmes	10 232	7 246	2 986	2 986
<hr/>				
Années-personnes	90 186	76 237	13 949	13 949
<hr/>				
Recettes en 1988-1989	20 218 003	1 677	1 515	162

Explication de la différence: La hausse des années-personnes est redevable principalement à l'obtention des ressources pour les mesures provisoires relatives à la taxe de vente. Les dépenses réelles de 1988-1989 ont dépassé de 13,9 millions de dollars les niveaux prévus dans le budget des dépenses principal, ce qui représente une augmentation de 18 %. Ce montant de 13,9 millions de dollars est un résultat net se décomposant comme il suit:

Millions
de dollars

- Budget des dépenses supplémentaire
- Programme de ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel
- Système commercial de l'Accise
- Mesures provisoires de la réforme de la taxe de vente
- Fonds périmés divers

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Accise peut être envisagé comme un ensemble hiérarchique composé d'extraits opérationnels, d'avantages pour le client et de résultats du programme. Le tableau 9 présente une vue d'ensemble qui montre de quelle façon les opérations quotidiennes de l'activité Accise se traduisent en résultats répondant à l'objectif de l'activité. Ce sont les

55 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Appels: Ce secteur d'activités est responsable de tous les appels interjetés à la suite de décisions rendues en vertu de la loi sur la taxe d'accise se rapportant au classement, au statut fiscal ou à l'appréciation de la valeur et assure un réglément équitable et rapide de ces appels. La sous-activité Appels absorbe 2 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Politique et systèmes: Cette sous-activité permet de planifier, d'élaborer, d'évaluer et de mettre à jour les dispositions législatives, les règlements, les politiques, les procédures et les systèmes nécessaires à l'obtention des résultats escomptés dans les domaines opérationnels. Cette sous-activité absorbe 9 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Gestion et soutien du programme: Cette sous-activité fournit des services de gestion, des services financiers et des services administratifs centraux à toutes les composantes du programme de l'Accise. Cette sous-activité absorbe 8 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Sommaire des ressources

L'activité Accise reçoit 1 667 années-personnes, ce qui représente environ 17 % de l'ensemble des années-personnes du Ministère. Les dépenses liées à cette activité représentent aussi 17 % de l'ensemble des dépenses du Ministère. Le tableau 7 démontre des détails sur les ressources attribuées à l'activité.

Tableau 7: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévu		Réal	
	\$	A.-P.	\$	A.-P.	\$	A.-P.
Interprétation fiscale	15 595	296	15 648	296	13 902	277
Perception des recettes	8 256	206	8 284	206	7 586	207
Vérification et exécution	50 454	925	48 038	910	46 281	904
Appels	1 835	29	1 270	23	628	11
Politique et systèmes	8 308	63	81 046	611	11 557	94
Gestion et soutien des programmes	7 339	148	6 107	109	10 232	184
	91 787	1 667	160 393	2,155	90 186	1 677

A. Accise

Objectif

L'objectif de l'activité Accise est d'appliquer la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise et les autres lois et règlements pertinents et d'assurer ainsi le calcul, la perception et, le cas échéant, le remboursement au public des droits, des taxes et de tous les autres prélèvements exigibles d'une manière aussi économique que possible et de façon à nourrir la confiance du public en l'intégrité, l'efficacité et l'équité du processus.

Description

Lorsque sont appliquées la Loi sur l'accise, la Loi sur la taxe d'accise et les autres lois pertinentes, les efforts de la direction, au sein de l'activité Accise, sont axés sur six secteurs ou sous-activités. Les contribuables admissibles et de leur délivrer des licences. Les titulaires de licence, les demandeurs de remboursements et les autres membres du public directement visés par la Loi reçoivent des renseignements et des interprétations concernant leurs droits et leurs obligations en ce qui a trait à la Loi sur l'accise, les procédures politiques et administratives. Cette sous-activité absorbe 17 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Perception des recettes: Cette sous-activité assure la perception, le dépôt et la déclaration des recettes provenant des titulaires de licence et comprennent, en plus des versements volontaires, les paiements de taxes et de droits en retard et les amendes connexes. Les contribuables dont les comptes sont en souffrance et ceux qui négligent de produire les déclarations exigées sont relèves et reçoivent les renseignements nécessaires ainsi que l'occasion de respecter leurs obligations avant que des mesures de perception ne soient prises. Cette sous-activité absorbe 9 % de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité.

Vérification et exécution: Ce secteur permet de relayer et de corriger, grâce à une vérification sélective des contribuables munis de licence, les paiements en trop et en moins des taxes perçues en vertu de la Loi sur la taxe d'accise. Les titulaires de licence reçoivent les renseignements dont ils ont besoin pour se conformer volontairement à la Loi, et des enquêtes spéciales sont effectuées pour confirmer les soupçons de fraude et régler le cas des contribuables se dérochant au paiement intégral de la taxe. Les demandes de remboursement des taxes de vente et d'accise sont examinées afin de confirmer l'admissibilité du demandeur au remboursement et de déterminer le montant

- (iii) Une étude préparatoire à l'évaluation du Programme d'application du Tarif a été entreprise et devrait prendre fin en 1989-1990. Ce programme assure l'identification, la désignation, le classement et le traitement tarifaire des marchandises importées selon le Tarif des douanes du Canada et le système harmonisé de désignation et de codification des marchandises. L'étude préparatoire permettra de relever les questions pouvant faire l'objet d'une évaluation et de déterminer dans quelle mesure ces questions devraient être examinées de plus près dans le cadre d'une étude d'évaluation.
- (ii) Une étude d'évaluation de la Loi sur les douanes s'inscrivant dans le cadre de l'évaluation courante en vue du suivi parlementaire prévu à l'article 168 de la Loi a pris fin en 1989-1990. L'étude a porté sur les cinq objectifs de la révision et a conclu que trois d'entre eux ont été atteints, c.-à-d. ceux se rapportant à l'élimination des dispositions désuètes et incohérentes, au remaniement des dispositions concernant l'exécution et les appels, et à la restructuration des articles de la Loi selon un plan logique. Les deux autres objectifs, c.-à-d. la simplification des formalités douanières et l'assouplissement nécessaire suite à l'évolution des transports, des communications, du commerce et des pratiques commerciales, continueront d'être poursuivis par le Ministère.
- en faveur du Ministère et de l'appelant sont partagées également. L'étude révèle aussi que la forme actuelle des examens entrepris dans le cadre de la fonction Arbitrage est appropriée et tient compte des objectifs de justice, d'équité et d'uniformité. Toutefois, des améliorations sont nécessaires pour accroître l'efficacité du soutien de la composante Arbitrage et pour mieux communiquer aux autres directions du Ministère les changements résultant des décisions ministérielles ou les répercussions de ces changements sur la politique. Un plan de mise en oeuvre de ces améliorations est en cours d'élaboration.

du mandat de la composante Perception des recettes. L'étude révèle que les contribuables sont généralement satisfaits des exigences du programme et que le paiement de la taxe et la production des déclarations ne sont pas des sujets de préoccupation majeure. Les amendes imposées sont efficaces comme incitation à l'observation.

(iii) Une étude d'évaluation de la composante Vérification et exécution a été entreprise et devrait prendre fin en 1989-1990. Cette composante permet de déterminer si les titulaires de licence se conforment à la législation de l'Acise dans le calcul des montants à payer au titre des taxes relevant de l'activité Acise, la principale étant la taxe de vente fédérale prélevée au niveau du fabricant. La composante est aussi responsable de la vérification courante des documents du contribuable, des enquêtes sur la fraude fiscale et de la validation des demandes de remboursements de taxes payées en trop. Trois questions seront examinées dans le cadre de l'étude: l'efficacité de la composante par rapport aux objectifs fixés, la pertinence des peines prévues à l'appui de l'activité et les autres systèmes ou stratégies de ressourcement qui pourraient améliorer l'efficacité de la composante. Vérification et exécution.

Données: L'activité Donnes a pour mandat d'appliquer la Loi sur les douanes, le Tarif des douanes, la Loi sur les mesures spéciales d'importation et d'autres lois connexes et, par la fait même, de contrôler, pour la protection de l'industrie et de la société canadiennes, le mouvement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au pays et qui en sortent. En appliquant ces dispositions législatives, les Donnes protègent aussi l'industrie canadienne contre tout préjudice réel ou éventuel causé par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées, ou par tout autre genre de concurrence étrangère déloyale. Trois études d'évaluation ou études préparatoires à l'évaluation de l'activité Donnes sont décrites ci-après.

(i) Une étude d'évaluation de la composante Arbitrage a pris fin en octobre 1989. La principale fonction de l'Arbitrage est de passer en revue toutes les saisies ayant donné lieu à des appels et de répondre aux appels interjetés à la suite d'une saisie afin d'assurer une interprétation et une application équitables et uniformes des dispositions relatives aux peines. L'étude a porté sur quatre questions dont trois se rapportaient aux mécanismes de contrôle interne de la fonction Arbitrage et aux répercussions de cette fonction sur l'ensemble du programme des Douanes et de l'Acise. La quatrième question portait sur des aspects plus généraux de la fonction Arbitrage comme mécanisme approprié de révision administrative. Les résultats de l'étude indiquent que le programme est efficace. L'infrastructure établie par le Ministère pour l'examen des appels interjetés à la suite de saisies assure un traitement équitable aux appelants. Sur l'ensemble des saisies ayant fait l'objet d'un appel, 54 % se soldent par une atténuation de peine, ce qui indique que les décisions rendues

conféres, le Ministère peut assurer le calcul, la perception et, le cas échéant, le remboursement des droits d'accise et des autres frais et prélèvements pertinents.

L'étude révèle que les recettes sont correctement perçues et que la répartition des erreurs dans les paiements ne sont pas intentionnelles et sont ultimement corrigées. En général, cette fonction permet de découper efficacement la non-observation en maintenant un juste équilibre entre les activités favorisant l'observation volontaire et les activités de surveillance et de vérification. L'étude révèle que la proportion actuelle des activités de surveillance et de vérification convient à l'administration courante du programme mais qu'on pourrait apporter des changements structurels au programme et des modifications à la législation comme exécuter le programme au contexte actuel. Un plan d'action a été établi en fonction des constatations qui ont été faites.

(ii)

Une évaluation de la composante Perception des recettes du programme Accise a été effectuée en 1989-1990. Cette composante fournit le cadre administratif nécessaire à la déclaration et au versement, par les titulaires de licence, de la taxe de vente fédérale et des autres taxes exigibles en vertu du programme de l'Accise.

L'étude révèle que la composante est généralement efficace dans l'exercice de son mandat qui est de percevoir les taxes relevant de l'Accise et que la proportion des recettes perdues par rapport à l'ensemble des recettes du programme a légèrement diminué au cours des années. Toutefois, à cause de l'impact des paiements accélérés et d'un système comptable désuet qui ne permet pas de faire face à de tels changements, l'efficacité de la comptabilité des recettes a diminué. Le changement législatif effectué en 1988 quant aux paiements accélérés nécessite du contrôle des versements afin de rembourser la taxe qui est due à la fin du mois. Pour la première fois, cette situation a dissuadé l'échancier pour l'acquisition des paiements de celui pour les retours enregistrés. Le projet de loi C-80, qui introduit un nouveau procédé d'appel qui accorde aux titulaires de licence un délai de quatre-vingt-dix jours pour présenter un appel concernant les cotisations, a augmenté la charge de travail de la composante Perception des recettes en augmentant le nombre des comptes en souffrance et le temps requis pour régler un cas particulier, mais ce changement n'a pas eu de répercussions négatives sur les recettes du programme, les mauvaises créances étant généralement compensées par une augmentation des recettes. L'étude révèle également que cette fonction est exécutée de façon juste et équitable et que les agents de perception se montrent flexibles, sensibles et réceptifs face à la situation du contribuable lorsqu'il le faut. L'introduction récente d'un système de traitement en direct entièrement automatisé permettra de remédier aux lacunes de la fonction Comptabilité des recettes et de réaliser des économies dans l'exécution

Loi lorsqu'elle est appliquée de façon équitable et uniforme et d'une manière qui répond à leurs besoins. Dans le contexte du régime fiscal canadien qui en est un d'auto-cotisation, il est d'une importance capitale que les renseignements relatifs aux lois, aux programmes et aux politiques en constante évolution soient diffusés en temps opportun. Parallèlement aux efforts concertés qu'il déploie pour faciliter l'observation de la loi, le Ministère doit également appliquer un programme d'exécution capable de dissuader les contribuables de se soustraire aux obligations que leur impose la loi.

Le programme du Ministère doit arriver à créer, entre les mesures requises pour faciliter l'observation de la loi et celles qui sont nécessaires pour en assurer l'exécution, un équilibre tel que ni l'un ni l'autre de ces deux types de mesures ne soient compromis par le mode de gestion des activités du Ministère. La meilleure façon de juger de l'efficacité du Ministère dans l'exécution de son programme est d'examiner ses deux principales activités, c'est-à-dire l'Accise et les Douanes.

Accise: L'activité Accise permet d'appliquer la loi sur l'accise, la loi sur la taxe d'accise ainsi que d'autres lois et règlements pertinents et assure ainsi le calcul, la perception et, le cas échéant, le rembourquement des droits, des taxes et des autres frais et amendes à un coût minimal pour le public et de manière à gagner le plus possible la confiance du public dans l'intégrité, l'efficacité et l'équité du processus.

Sous le régime fiscal canadien, c'est aux contribuables qu'il incombe de déterminer et de verser le montant des taxes à payer selon la loi, conformément aux obligations que lui impose cette loi. Dans sa stratégie des communications et ses principes opérationnels, le Ministère reconnaît l'importance capitale, pour la facilitation de l'observation volontaire de la loi, d'une diffusion efficace des renseignements qui soit à la fois rapide et souple. Malgré les efforts déployés pour faciliter l'observation de la loi, il y a des contribuables qui n'en respectent pas les dispositions intentionnellement ou non. C'est pourquoi le Ministère compte entre autres sur le programme de vérification de l'Accise pour assurer l'observation de la loi.

Trois études d'évaluation se rapportant à l'activité Accise sont décrites ci-après.

(1) Une évaluation de la fonction Droits d'accise a été effectuée en 1988-1989. Le premier rôle de cette fonction est de protéger les recettes provenant des droits d'accise en réglementant les activités des entreprises qui fabriquent, entreposent, transportent et utilisent des produits assujettis à ces droits (p. ex. le tabac et les boissons alcoolisées). Grâce aux pouvoirs de réglementation qui lui sont

Système commercial de l'Accise : Grâce au Système commercial de l'Accise, dont la mise en oeuvre a commencé en 1989, le Ministère franchit un grand pas dans l'élaboration d'un système automatisé national, qui l'aidera à satisfaire les besoins opérationnels et administratifs de l'Administration centrale et des régions. Ce système aidera à appliquer uniformément les textes législatifs de l'Accise et constituera pour le Ministère un système d'information intégré. Il a été conçu dans le but de faciliter la capacité du Ministère à percevoir des recettes et améliorer l'efficacité de la comptabilité des recettes et du système fondé sur la clientèle.

Les coûts réels en 1988-1989 ont été de 39 années-personnes et de 7 millions de dollars. Des dépenses de 39 années-personnes et de 5 millions de dollars sont prévues en 1989-1990. Selon les estimations, les besoins de ressources en 1990-1991 pour les frais constants de fonctionnement et d'entretien du système sont de 23 années-personnes et de 3 millions de dollars.

Réforme de la taxe à la consommation : Responsable d'appliquer l'actuelle taxe de vente de fabricant, Douanes et Accise a mis sur pied, en 1988-1989, le Groupe d'examen de la taxation des marchandises, afin d'aider le ministère des Finances à élaborer une politique, à étudier les incidences administratives des propositions, à concevoir les programmes nécessaires à l'exécution et à l'observation, ainsi qu'à s'assurer que Douanes et Accise soit prêt à mettre en oeuvre les réformes ayant trait à la taxe de vente fédérale. En 1989-1990, le travail de ce groupe a été pris en charge par le Groupe de planification de la taxe sur les produits et services.

En 1988-1989, les coûts réels ont été de 15 années-personnes et de 1,6 million de dollars. Pour 1989-1990, les 579 années-personnes et les 74,3 millions de dollars prévus, incluant les 110 années-personnes et 5,9 millions de dollars réaffectés de la base du Ministère, ont été autorisés. Ces dépenses sont nécessaires pour planifier et préparer l'éventuelle mise en oeuvre de la nouvelle TPS proposée.

Mesures pour réduire les années-personnes : En réponse à la demande du gouvernement visant à réduire l'effectif de la Fonction publique, Douanes et Accise a établi, en 1986-1987, un plan de compression qui, lorsqu'il sera complètement mis en oeuvre, le 1^{er} avril 1991, aura permis une réduction totale de 954 années-personnes. Les réductions auront été réalisées sans que les niveaux de service, les recettes de l'Etat et la sécurité du public canadien en souffrent.

E. Efficacité du programme

Pour l'exécution de son programme, le Ministère s'appuie sur l'intégrité de ses clients et suppose que la vaste majorité de ceux-ci se conformeront à la

résultats évidents. En 1986, la valeur totale des drogues saisies a atteint 380 millions de dollars; elle était de 322 et de 396 millions de dollars en 1987 et en 1988, respectivement. Pour les dix premiers mois de 1989, cette

valeur totalisait plus de 110 millions de dollars.

Programme de ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel: Ce programme, qui est entré en vigueur le 1er décembre 1984, devait d'abord prendre fin le 31 décembre 1987. Depuis ce temps, le ministre des Finances a annoncé son prolongement jusqu'au 31 décembre 1989 puis, tout dernièrement, jusqu'au 31 décembre 1990. Les coûts réels en 1988-1989 ont été de 70 années-personnes et de 2,2 millions de dollars. Les ressources exigées pour poursuivre ce programme en 1989-1990 sont évaluées à 75 années-personnes et 3,1 millions de dollars, et en 1990-1991, à 75 années-personnes et 3,2 millions de dollars (voir page 32).

Système d'alarme et de sécurité personnelle (SASP): Le Système d'alarme et de sécurité personnelle a été conçu en 1983, pour permettre aux inspecteurs des douanes qui travaillaient isolément, soit dans de grands bureaux ou dans des postes éloignés, de recourir facilement à un système automatique pour appeler à l'aide en cas de besoin. Selon les plans actuels, le projet du système d'alarme et de sécurité personnelle sera complètement mis en oeuvre en 1994-1995.

En 1988-1989, ce projet a entraîné des dépenses de 13 années-personnes et de 1,5 million de dollars. Les dépenses prévues pour 1989-1990 sont de 15 années-personnes et de 700 000 \$. Les besoins de ressources pour l'avenir sont les suivants: 5,2 millions de dollars et 16 années-personnes en 1990-1991 et 7,6 millions de dollars et 18 années-personnes en 1991-1992.

Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis: Le 1^{er} janvier 1989 marquaît l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), qui s'échelonnait sur une période de dix ans. Au cours de 1988-1989, on a pratiquement terminé la révision du Tarif des douanes, l'élaboration de politiques, la dotation, la formation, l'information du public, la rénovation des sites et la mise en oeuvre des systèmes et des procédures relatifs à l'ALE. Dans les années à venir, la charge de travail liée au libre-échange sera centrée sur l'application des règles d'origine (facteur le plus crucial déterminant l'application de l'ALE par Douanes), l'évolution subéquente des systèmes de soutien automatisés et la mise en oeuvre de changements apportés à la Loi sur les mesures spéciales d'importation.

Toutes les ressources nécessaires à la mise en oeuvre et à l'application courante de l'ALE sont les suivantes: 75 années-personnes et 14,6 millions de dollars en 1988-1989; 225 années-personnes et 16,6 millions de dollars en 1989-1990; 175 années-personnes et 10,8 millions de dollars en 1990-1991; enfin, 175 années-personnes et 10,4 millions de dollars en 1991-1992.

Stratégie nationale de lutte antidrogue: En février 1984, le Ministère a fermement désigné la lutte antidrogue comme priorité importante. Il a alors formé les escouades antidrogue des Douanes, auxquelles il a confié des chiens détecteurs, du matériel et divers moyens de communication et de transport. Ces escouades devaient parcourir les régions douanières pour fournir une aide spécialisée dans les bureaux d'entrée, au cours des périodes occupées et à risque élevé. Cet élément de la stratégie nationale de lutte antidrogue, mise en oeuvre en 1987, a pris de l'importance en raison de l'inquiétude des Canadiens face à l'abus de stupéfiants. Ainsi, Douanes Canada se trouve sur la première ligne du combat contre les drogues et sa méthode produit des

Douanes et Accise a terminé ou poursuit un certain nombre d'initiatives qui ont été décrites dans les plans de dépenses antérieurs. L'état d'avancement de ces initiatives paraît ci-dessous.

Etat des initiatives annoncées antérieurement

Avérogare III de l'aéroport International Pearson: Transports Canada coordonne les travaux de construction d'une troisième aérogare à l'aéroport International Pearson de Toronto. L'aérogare, qui devrait être terminée en septembre 1990, comprendra des installations permettant le passage à la douane des voyageurs internationaux. Les dépenses prévues pour ces travaux s'élèvent à 4,2 millions de dollars et 75 années-personnes en 1989-1990, à 4,2 millions de dollars et 100 années-personnes en 1990-1991, et à 4 millions de dollars et 100 années-personnes en 1991-1992.

En 1990-1991, Douanes et Accise poursuivra l'initiative récente énoncée ci-dessous, qui ne faisait pas partie des plans de dépenses antérieurs.

2. Initiatives

Changements technologiques: Dans les années à venir, d'importants changements technologiques seront apportés aux opérations, aux systèmes et aux procédures du Ministère, pour lui permettre de répondre aux besoins du public avec plus de rapidité, d'efficacité et de réceptivité. Il faut noter, entre autres, l'acquisition de matériel aux rayons X perfectionné, ainsi que l'amélioration des systèmes de sécurité personnelle et de communications. Ces changements qui seront réalisés aux Douanes et à l'Accise aideront le Ministère à s'adapter plus rapidement à la conjoncture économique et commerciale, rendant ainsi ses programmes encore plus efficaces. La mise en oeuvre de ces nombreux changements technologiques sera difficile, car elle coïncidera avec divers changements faisant suite à d'autres décisions de principe du gouvernement.

La participation du Ministère à ces décisions va du soutien permanent à la mise en oeuvre et à l'exécution même, selon le cas.

- La hausse des demandes de service provenant des groupes de clients;
- La tendance vers la privatisation des activités gouvernementales.

met à rude épreuve l'aptitude de celui-ci à déployer ses ressources avec efficacité et efficacité.

Le commerce se caractérise actuellement du fait qu'il se dirige vers une libéralisation des échanges. L'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE), Europe 1992 et la ronde actuelle des négociations de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en sont des exemples frappants.

Le commerce international représente un des secteurs les plus dynamiques de l'économie canadienne, tant au niveau de la croissance que de l'engagement stratégique. Les deux tiers des importations canadiennes proviennent toujours des États-Unis et le reste, surtout de la Communauté économique européenne et du Japon. Les importations continueront à augmenter à un rythme soutenu au cours de la prochaine décennie.

Pendant cette même période, la charge de travail des Douanes sera marquée par les changements importants qu'impose sur le commerce l'évolution des stratégies (p. ex. réforme de la taxe de vente, GATT, Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et dérogation des industries du transport). Au cours des dix prochaines années, la charge de travail globale devrait croître en grande partie dans le secteur commercial et relativement au traitement des voyageurs internationaux. Les tendances antérieures laissent à penser que le traitement des documents commerciaux et celui des voyageurs augmenteront en 1990-1991 au rythme de 15 et de 7 % respectivement.

La charge de travail de l'Accise continue de croître par suite des modifications apportées aux politiques gouvernementales et de la conjoncture commerciale. Les budgets du gouvernement fédéral des trois dernières années ont accordé conséquentement le nombre des titulaires de licences de l'Accise. L'éventuelle mise en oeuvre de la taxe sur les produits et services proposée aurait aussi une forte incidence sur la charge de travail du Ministère, en particulier sur l'Accise.

Décisions de principe du gouvernement: Parmi les plus importantes décisions de principe du gouvernement qui touchent les opérations de Douanes et Accise dans les années à venir, il faut noter:

- la réforme fiscale (mise en oeuvre possible de la taxe sur les produits et services pour remplacer l'actuelle taxe de vente de fabricant) et d'autres changements fiscaux;
- les efforts pour réduire l'entrée au Canada de drogues illégales; la poursuite et l'accélération de la libéralisation du commerce, avec la mise en oeuvre de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et les résultats de la ronde des négociations commerciales multilatérales - Uruguay;
- les efforts continus pour diminuer le déficit fédéral, en réduisant à la fois les années-personnes et les coûts;
- la dérogation des industries du camionnage et du transport aérien;

Tableau 6 : Ressources de 1990-1991 selon la structure de l'organisation et les activités

MINISTRE REVENU NATIONAL									
Sous-Ministre DOUANES ET ACCISE									
ADMINISTRATION									
DOUANES									
ACCISE									
91 787									
(000\$)									
S-MA	ACCISE	OPERATIONS	S-MA	DOUANIERES	S-MA	PROGRAMMES	S-MA	GESTION MI-	S-MA
(000\$)									
ADMINISTRATION									
(000\$)									
PERSONNEL									
EVALUATION ET									
COMMUNICATIONS									
HAUTE									
DIRECTION									
TOTAL FAIR									
91 787 1 667									
(000\$) A-P									
383 858 7 390									
DOUANES									
357 571 26 287									
ADMINISTRATION MINISTERIELLE									
44 941 17 765 5 150 1 925 3 627 73 408 802									
DEPENSES TOTALES									
91 787 357 571 26 287 44 941 17 765 5 150 1 925 3 627 549 053									
ANNEES-PERSONNES									
1 667 6 961 429 430 233 68 19 52 9 859									

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Au cours des années à venir, le Ministère devra s'adapter à d'importants changements, tant sociologiques qu'économiques. Les facteurs clés dont il est question ci-dessous révéleront une importance particulière pour Douanes et Accise.

Conjoncture économique et charge de travail: L'évolution de la conjoncture commerciale et économique influencera considérablement le comportement des voyageurs, des importateurs et des exportateurs que sert le Ministère; elle

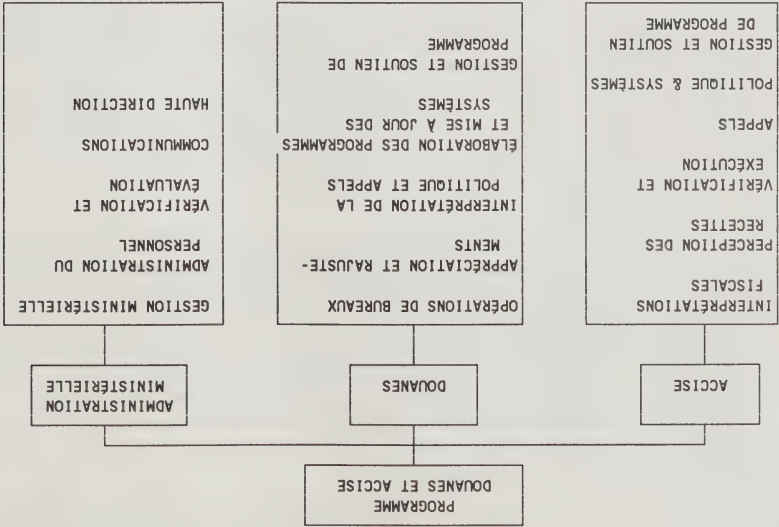
Un sous-ministre adjoint dirige l'Accise, qui comprend, outre l'Administration centrale à Ottawa, 9 bureaux régionaux et 26 bureaux de district et de sous-district. Les recettes perçues chaque année par l'Accise totalisent environ 20 milliards de dollars par année et l'effectif y est de 1 667 années-personnes.

Le secteur Douanes se compose de la Direction des programmes douaniers et de la Direction des opérations douaniers qui sont dirigées chacune par un sous-ministre adjoint. Les activités sont exercées à partir de 10 régions qui fournissent des services au public dans quelque 560 endroits des pays, sans compter l'Administration centrale à Ottawa. La Direction des opérations douaniers est responsable des opérations régionales qui nécessitent 6 961 années-personnes. Elle perçoit plus de 7 milliards de dollars par année en droits et taxes à l'importation. La Direction des programmes douaniers (429 a.-p.) se situe à Ottawa, à l'exception d'un petit groupe d'agents qui se trouvent à l'étranger, et qui sont impliqués essentiellement dans le domaine des enquêtes effectuées dans d'autres pays.

L'Administration ministérielle regroupe la Direction de la gestion ministérielle et la Direction de l'administration du personnel, chacune dirigée par un sous-ministre adjoint, les directions de la Vérification et de l'évaluation et celle des Communications, qui relèvent chacune d'un directeur général, ainsi que le Bureau de la haute direction. Ce dernier comprend les divisions des Affaires ministérielles et internationales et des Affaires internes, dirigées chacune par un directeur, ainsi que le Contentieux, dirigé par un avocat général. L'Administration ministérielle occupe des bureaux qui se trouvent surtout à l'Administration centrale à Ottawa et compte 802 années-personnes.

Le tableau 6 indique les liens entre la structure organisationnelle du Ministère et la structure de ses activités; ce tableau présente aussi une répartition complète des ressources en 1990-1991.

Tableau 5 : Structure des activités



Bien que l'Accise et les Douanes partagent le même objectif, on les considère comme deux entités distinctes, qui sont responsables de lois différentes et qui traitent la plupart du temps avec des clients différents. Par exemple, l'Accise applique la loi sur l'accise et la loi sur la taxe d'accise qui touchent les fabricants et les grossistes titulaires de licence, les distillateurs, les brasseries, les fabricants de tabac, etc.

Pour sa part, le secteur Douanes applique la loi sur les douanes, le Tarif des douanes et la loi sur les mesures spéciales d'importation et traite surtout avec des voyageurs canadiens et internationaux, des fabricants canadiens, des importateurs et des exportateurs, etc. L'Administration ministérielle regroupe les services administratifs et fonctionnels centraux qui sont nécessaires pour appuyer avec efficacité et efficience les activités de Douanes et de Accise.

Structure organisationnelle : Les activités de Douanes et Accise sont exercées à partir de l'Administration centrale à Ottawa et de bureaux et d'installations de région ou de district répartis dans tout le Canada. L'organisation traduit la structure des activités, soit celles de l'Accise, des Douanes et de l'Administration ministérielle. La haute direction comprend cinq sous-ministres adjoints, deux directeurs généraux, deux directeurs et un avocat général, qui relèvent tous du Sous-ministre.

ministérielle qui doit orienter les gestionnaires et les employés dans l'accomplissement de leurs activités quotidiennes. Les buts, les stratégies et les plans adoptés pour les années à venir renforceront cette philosophie. L'énoncé des principes opérationnels figure à la section III (voir page 58).

2. Mandat

La Loi sur le ministère du Revenu national charge Douanes et Accise "des activités de direction, de réglementation, de gestion et de contrôle liées aux droits des douanes et d'accise, notamment les taxes imposées par la Loi sur la taxe d'accise". Le ministre du Revenu national est chargé d'appliquer la Loi sur les douanes. Les autres lois importantes qui s'inscrivent dans le mandat légal de Douanes et Accise sont le Tarif des douanes, la Loi sur les mesures spéciales d'importation, la Loi sur l'accise et la Loi sur la taxe d'accise; dans tous ces cas, la responsabilité législative revient au ministre des Finances.

Douanes et Accise est également chargé d'appliquer quelque 70 textes législatifs pour le compte d'autres ministères, notamment Agriculture Canada, Santé et Bien-être social Canada, Consommation et Corporations Canada, Industrie, Sciences et Technologie, Statistique Canada et Emploi et Immigration Canada. Les lois que Douanes et Accise applique en tout ou en partie sont présentées à la section III (page 60).

3. Objectif du Programme

Douanes et Accise a pour objectif de faire en sorte que la totalité des droits, taxes et autres frais et prélèvements connexes soient correctement imposés, perçus et, le cas échéant, remboursés; contrôler, afin de protéger l'industrie et la société canadiennes, le déplacement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent, pour veiller au respect de la loi; protéger l'industrie canadienne des préjudices réels ou éventuels causés par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées et par le recours à d'autres formes de concurrence déloyale de la part d'exportateurs étrangers.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités: Le Programme de Douanes et Accise comprend trois activités: l'Accise, les Douanes et l'Administration ministérielle. Le tableau 5 indique la structure des activités et des sous-activités connexes.

États-Unis. Les dépenses budgétaires ont été de 20,8 millions de dollars ou de 4,3 % supérieures à celles du Budget des dépenses principal. Ce chiffre net se compose comme suit :

Millions de dollars	
• Budget des dépenses supplémentaire	
• Système commercial de l'Accise	6,5
• Mesures provisoires relatives à la taxe de vente	7,7
• Programme de ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel	2,2
• Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	14,8
• Sous-utilisation des frais de personnel résultant de conventions collectives non signées	(9,3)
• Fonds périmés divers	(1,1)

C. Données de base

1. Introduction

Le ministère du Revenu national, Douanes et Accise, consiste en un programme dirigé par un sous-ministre qui relève du ministre du Revenu national.

La mission du Ministère est d'assurer, avec efficacité et réceptivité, le respect de toutes les dispositions législatives dont la responsabilité administrative lui incombe. Pour y parvenir, Douanes et Accise perçoit des droits et des taxes, contrôle le mouvement des gens, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou en sortent et protège l'industrie canadienne de la concurrence déloyale d'origine étrangère. Douanes et Accise s'efforce de toujours projeter une image de marque positive, juste et impartiale, tout en étant sensible aux besoins de ses clients internationaux et canadiens.

Douanes et Accise joue un rôle important dans la mise en oeuvre des politiques socio-économiques du gouvernement. Par exemple, le Ministère est responsable de l'application, aux points d'entrée, d'un premier processus de sélection pour d'autres ministères gouvernementaux, notamment Agriculture, Santé et Bien-être social et Emploi et Immigration.

Sur le plan de la politique économique, le Ministère participe à la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ainsi que des accords commerciaux multilatéraux que le Canada a conclus dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). Au Canada, Douanes et Accise est appelé à appuyer les plans du gouvernement, en appliquant les lois fiscales qui relèvent de sa compétence, et à protéger l'industrie canadienne de la concurrence préjudiciable venant de l'étranger.

L'approche du Ministère dans la conduite de ses opérations est décrite dans son Énoncé des principes opérationnels. Cet énoncé résume la philosophie

libre-échange entre le Canada et les États-Unis, y compris la révision du Tarif des douanes, l'élaboration de politiques, la dotation, la formation, l'initiation du public et la rénovation des installations (voir page 17).

- Les travaux en prévision du début des activités douanières à l'aéroport international Pearson de Toronto se poursuivront selon l'échéancier établi (voir page 16).
- Grâce au Système commercial de l'Accise, le Ministère dispose maintenant d'un système perfectionné et intégré qui facilite la perception de plus de 18 milliards de dollars par année de recettes gouvernementales provenant des taxes de vente et d'acrise (voir page 18).
- Le Ministère a mis sur pied un groupe de planification en prévision de la taxe sur les produits et services qui est proposée.
- Le Programme de ristourne de la taxe de vente sur l'essence et le carburant diesel, qui devait prendre fin le 31 décembre 1989, reste en application jusqu'au 31 décembre 1990 (voir page 17).

2. Examen des résultats financiers

Tableau 4 : Résultats financiers en 1988-1989

(en millions de dollars)				
1988-1989				
Budget	Réel	principal	Différence	
Accise	90 186	76 237	13 949	
Douanes	331 899	332 329	(430)	
Administration ministérielle	80 418	73 174	7 244	
Années-personnes *	9 724	481 740	20 763	147
Total des recettes		27,781,242		

* Voir tableau 31, page 52, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes.

Explication de la différence: L'augmentation des années-personnes utilisées au cours de l'exercice 1988-1989 est surtout imputable aux ressources attribuées en raison de la mise en oeuvre des mesures provisoires relatives à la taxe de vente et de l'accord de libre-échange entre le Canada et les

De façon estimative, on prévoit 526 années-personnes de moins en 1990-1991 par rapport à 1989-1990. Cette diminution traduit en grande partie l'incidence du plan de réduction des années-personnes, la diminution des ressources nécessaires de 1990-1991 à la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, ainsi que le besoin de planification et de préparation en vue de l'éventuelle mise en oeuvre d'une taxe sur les produits et services.

Les tableaux 2 et 3 indiquent la répartition des ressources du Ministère en 1990-91.

Tableau 2: Années-personnes par activité en 1990-1991

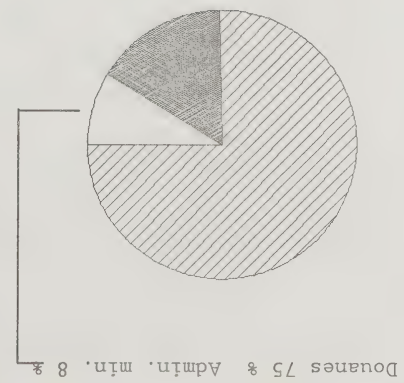
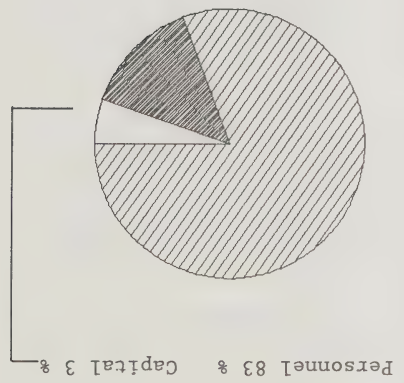


Tableau 3: Dépenses brutes par catégorie en 1990-91



Accise 17 %
 Dépenses de fonctionnement et entretien 14 %

B. Rendement récent
 1. Points saillants

- Le Ministère a poursuivi la mise en oeuvre du Plan de réduction des années-personnes, qui a permis de réaliser, au 31 mars 1990, une économie de 924 années-personnes (voir page 18).
- En 1988, la valeur des stupéfiants saisis par les escouades antidrogue et ceux saisis dans le cadre des opérations douanières normales s'est élevée à 396 millions de dollars (voir page 16).
- Au cours de 1988-1989, on a pratiquement terminé la mise en oeuvre des systèmes et des procédures relatifs à l'Accord de

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)				
Détails à la page	Prévisions 1989-1990	Différence	Années-personnes *	
			Budget 1990-1991	Années-personnes *
Acclise	160 393	(68 606)	91 787	549 053
Douanes	356 738	27 120	383 858	73 408
Administration ministérielle	68 042	5 366	73 408	585 173
				(36 120)
			9 859	10 385
				(526)

* Voir tableau 31, page 52, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes.

Explications des prévisions pour 1989-1990: Les dépenses prévues pour 1989-1990 (au 30 novembre 1989), qui tiennent compte d'articles approuvés à inclure dans le Budget des dépenses supplémentaire, sont supérieures à celles du Budget des dépenses principal de 1989-1990, la différence étant de 85,9 millions de dollars et de 694 années-personnes. Cette augmentation est attribuable à diverses questions que doit traiter le Ministère, notamment :

Années-personnes	Millions de dollars
Préparation en vue de la taxe sur les produits et services	68,3
Aéroport International Pearson	4,2
Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	10,4
Pressions sur les ressources opérationnelles	3,0

Explication de la différence: Les dépenses estimatives du Budget des dépenses principal de 1990-1991 sont inférieures de 36,1 millions de dollars (6,2 %) à celles qui étaient prévues en 1989-1990. Cet écart résulte d'une augmentation de 15,4 millions de dollars des frais de personnel que compense une diminution de 11,6 millions de dollars des coûts en capital et de 32,3 millions de dollars des frais de fonctionnement et d'entretien. La hausse des frais de personnel est due à l'augmentation de traitement et du taux des salaires résultant des conventions collectives signées et des dispositions des conventions non signées. La diminution des besoins en capital et des besoins de fonctionnement s'explique surtout en raison des dépenses en 1989-1990 qui ne se répèteront pas en 1990-1991 pour la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et les travaux de planification et de préparation en vue de l'éventuelle mise en application de la taxe sur les produits et services.

A. Plans pour 1990-1991

1. Points saillants

- Le Ministère terminera la mise en oeuvre du plan de réduction quinquennal établi par suite du budget de mai 1985 (voir page 18).
- Le Ministère poursuivra ses activités prévues dans la Stratégie nationale de lutte antidrogue; ses efforts seront centrés sur les domaines comportant les risques les plus grands et l'incidence la plus forte (voir page 16).
- Le Ministère continuera à mettre en oeuvre et à exécuter les dispositions touchant les Douanes dans l'Accord de Libre-échange entre le Canada et les États-Unis (voir page 17).
- Le Ministère assurera la présence des Douanes à l'aéroport international Pearson à Toronto, où les travaux s'achèveront en septembre 1990 (voir page 16).
- En attendant le passage des textes législatifs pertinents, le Ministère poursuivra ses travaux de planification et de préparation en vue de la mise en oeuvre possible de la taxe sur les produits et services.

Programme par activité

de en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991			
Années- personnes autorisées*	Budgetaire	Fonction- Dépenses		Total	Budget principal 1989-1990
		nement en capital	Total		
Acclse	1 667	90 655	1 132	91 787	89 825
Douanes	7 390	376 951	6 907	383 858	339 715
Administration ministérielle	802	67 708	5 700	73 408	69 727
	9 859	535 314	13 739	549 053	499 267
Années-personnes autorisées en 1989-1990		9 691			
* Voir tableau 31, page 52, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes.					
B. Emploi des autorisations en 1988-1989					
Crédits (dollars)		Budget	Total	Emploi réel	
1	Dépenses de fonctionnement	417 995 000	427 812 961	424 746 25	424 746 25
5	Dépenses en capital	11 018 000	23 721 000	23 248 52	23 248 52
(L)	Ministère du Revenu national - Traitement et allocation	45 800	46 825	46 82	46 82
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	52 681 000	54 461 000	54 461 00	54 461 00
Total du Programme - Budgétaire		481 739 800	506 041 786	502 502 60	502 502 60

(Autorisations de dépenser) 5

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1990-1991	Budget principal 1989-1990
----------------------------------	--	----------------------------	----------------------------

Revenu Canada			
1	Dépenses de fonctionnement	474 793	435 016
5	Dépenses en capital	13 739	9 336
(L)	Ministre du Revenu national -		
	Traitement et allocation		
	pour automobile	49	48
(L)	Contributions aux régimes		
	d'avantages sociaux des employés	60 472	54 867
Total du Ministère		549 053	499 267

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1990-1991	
Revenu Canada			
	Douanes et Accise		
1	Douanes et Accise - Dépenses de fonctionnement	474 793 000	
5	Douanes et Accise - Dépenses en capital	13 739 000	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1990-1991	4
B.	Emploi des autorisations en 1988-1989	5

Section I

Aperçu du programme

A.	Plans pour 1990-1991	6
----	----------------------	---

B.	2. Sommaire des besoins financiers	7
----	------------------------------------	---

	1. Points saillants	7
--	---------------------	---

	1. Points saillants	8
--	---------------------	---

C.	2. Examen des résultats financiers	9
----	------------------------------------	---

	Données de base	10
--	-----------------	----

	1. Introduction	11
--	-----------------	----

	2. Mandat	11
--	-----------	----

	3. Objectif du Programme	11
--	--------------------------	----

D.	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	11
----	--	----

	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	14
--	--	----

	2. Initiatives	16
--	----------------	----

E.	Efficacité du Programme	18
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Accise	23
----	--------	----

	Douanes	34
--	---------	----

C.	Administration ministérielle	47
----	------------------------------	----

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	50
----	------------------------------------	----

	1. Besoins financiers par article	51
--	-----------------------------------	----

	2. Besoins en personnel	53
--	-------------------------	----

	3. Dépenses en capital	54
--	------------------------	----

	4. Recettes	56
--	-------------	----

	5. Coût net du Programme	57
--	--------------------------	----

	6. Remises	58
--	------------	----

B.	Autres renseignements	63
----	-----------------------	----

C.	INDEX	63
----	-------	----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose plusieurs niveaux d'information pouvant répondre à divers besoins particuliers.

Le document se divise en trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et comprend un résumé de ses plans et de son rendement actuels. La section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui motivent les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettent de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser extraites de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure la continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu de manière à permettre de repérer aisément les renseignements recherchés. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section et un sommaire des besoins financiers, présenté à la section I, comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, tout au long du document, des renvois permettent de trouver de plus amples renseignements sur les sujets d'un intérêt particulier.

Budget des dépenses 1990-1991

Partie III

Revenu Canada
Douanes et Accise

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Minister of Supply and Services Canada 1990
Available in Canada through
Associated Bookstores
and other booksellers
or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-36
ISBN 0-660-55601-4

Revenu Canada
Douanes et Accise

Budget
des dépenses
1990-1991



Partie III

Plan de dépenses

CA1
FN
-E 77

Revenue Canada Taxation



1990-91 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1990

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1991-III-37

ISBN 0-660-55602-2

1990-91 Estimates

Part III

**Revenue Canada
Taxation**

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91	5
B. Use of 1988-89 Authorities	6

Section I

Program Overview

A. Plans for 1990-91	
1. Highlights	7
2. Summary of Financial Requirements	9
B. Recent Performance	
1. Highlights	12
2. Review of Financial Performance	13
C. Background	
1. Introduction	15
2. Mandate	15
3. Program Objective	15
4. Program Organization for Delivery	16
D. Planning Perspective	
1. External Factors Influencing the Program	20
2. Initiatives	22
3. Update on Previously Reported Initiatives	23
E. Program Effectiveness	26

Section II

Analysis by Activity

A. Processing of Taxpayer Returns	27
B. Audit of Taxpayer Returns	36
C. Collections	48
D. Notices of Objection and Appeals	57
E. Administration	63
F. Revenues Credited to the Vote	67

Section III
Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	68
2.	Personnel Requirements	69
3.	Capital Expenditures	71
4.	Transfer Payments	72
5.	Revenue	72
6.	Net Cost of Program	75
B.	Other Information	
1.	Acts Administered in Whole or in Part by Revenue Canada, Taxation	76
2.	Revenue Canada, Taxation Offices	76
3.	Provincial Tax Incentives Administered by Revenue Canada, Taxation	79
	Index	81

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1990-91 - Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1990-91 Main Estimates	1989-90 Main Estimates
	Taxation		
10	Operating expenditures	919,269	835,604
15	Capital expenditures	48,066	32,046
(S)	Contributions to employee benefit plans	122,799	110,671
	Total Department	1,090,134	978,321

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1990-91 Main Estimates
	Taxation	
10	Taxation - Operating expenditures, contributions and recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan and the Unemployment Insurance Act	919,269,000
15	Taxation - Capital expenditures	48,066,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	Authorized Person- Years*	1990-91 Main Estimates						1989-90 Main Estimates
		Operating	Capital	Transfer payments	Sub- Total	Less: Revenues credited to the vote	Total	
Processing of Taxpayer Returns	10,110	494,740	35,802	-	530,542	-	530,542	478,159
Audit of Taxpayer Returns	8,330	460,883	3,718	-	464,601	-	464,601	400,924
Collections	1,816	76,658	2,198	-	78,856	-	78,856	78,226
Notices of Objection and Appeals	678	36,059	97	-	36,156	-	36,156	29,553
Administration	954	71,361	6,251	124	77,736	-	77,736	79,372
Revenues Credited to the Vote	-	-	-	-	-	97,757	-97,757	-87,913
	21,888	1,139,701	48,066	124	1,187,891	97,757	1,090,134	978,321
1989-90 Authorized person-years	20,861							

* See figure 47, page 70, for additional information on person-years.

B. Use of 1988-89 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Taxation			
10 Operating expenditures	763,482,000	800,852,600	771,274,519
15 Capital expenditures	21,444,000	56,552,000	30,441,165
(S) Contributions to employee benefit plans	104,367,000	107,892,000	107,892,000
(S) Federal and Supreme Court awards	--	265,879	265,879
Total Program - Budgetary	889,293,000	965,562,479	909,873,563

Section I

Program Overview

A. Plans for 1990-91

In the coming fiscal year, Taxation has to plan to cope with the impact of significant pending legislation, such as the Goods and Services Tax and Pension Reform, as well as other external demands evolving from the 1991 Census conducted by Statistics Canada and reorganization of the Tax Court of Canada. This has all to be done in the context of continuing restraint ushered in by the Government's Public Service Rationalization Program five years ago.

To meet these pressures, plus the inexorable increase in the taxpaying population, Taxation plans to undertake certain work restructuring and to implement a wide array of technological initiatives to improve efficiency.

1. Highlights

Highlights of the Taxation Program for 1990-91 will be:

- the legislation for the proposed Goods and Services Tax, under which the Department would be responsible for administration of the proposed Goods and Services Tax Credit (GSTC). To prepare for administering the proposed GSTC program, additional resources are being requested through supplementary estimates for 1989-90. However, 1990-91 estimates do not include any resources for implementation of the proposed GSTC (see page 20);
- the impact of the tabling on December 11, 1989 of legislation on Pension Reform to amend tax rules on pension contributions. Resources are not included in these estimates to administer this new legislation as they will be sought once the legislative measures are passed (see page 20);
- the 1991 Census conducted by Statistics Canada, for which Taxation will be responsible for the data capture operations. Development work this year will be followed by the actual data processing in 1991-92. These costs are recovered from Statistics Canada (see page 73);
- the impact of the reorganization of the Tax Court of Canada on Taxation's appeals workload (see page 61);
- the conclusion of the original five-year Restraint Plan begun in 1986-87 in support of the Government's Public Service Rationalization Program (see page 23); and the continuation of restraint into the Nineties;

- the restructure of the T1 Cycle System to permit its major components to run independently (see page 34);
- the introduction of electronic filing on a pilot project basis to allow taxpayers to submit their tax returns electronically with a long-term view to reducing the paper flow in processing taxpayer returns (see page 22);
- the continued implementation of the Public Enquiries Information Bank (PEIB) to assist enquiries officers in answering taxpayers through use of a readily available and comprehensive information bank (see page 25);
- the further development and expansion of the telerefund service to permit answers automatically to taxpayer enquiries on expected refunds (see page 25);
- the continuation of the portable computing project to enhance the productivity of auditors (see page 25);
- the application of automation in the Legislative and Intergovernmental Affairs Branch to achieve efficiency improvements (see page 32);
- the conduct of feasibility studies in the area of electronic funds transfer (see page 34);
- the introduction of Phase II of the Automated Collections System, now referred to as the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES), in the District Offices (see page 24); and
- the establishment of an International Taxation Office in Ottawa (see page 34).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Change	For Details See Page
Processing of Taxpayer Returns	530,542	497,823	32,719	29
Audit of Taxpayer Returns	464,601	425,807	38,794	38
Collections	78,856	72,667	6,189	49
Notices of Objection and Appeals	36,156	33,763	2,393	58
Administration	77,736	76,423	1,313	63
Total expenditures	1,187,891	1,106,483	81,408	
Less: Revenues Credited to the Vote	97,757	87,913	9,844	
Total appropriations	1,090,134	1,018,570	71,564	
Person-years*: Controlled by TB	21,888	21,646	242	
Other	452	456	(4)	
	22,340	22,102	238	

* See figure 47, page 70, for additional information on person-years.

Explanation of Change: The net increase of \$81.4 million or 7.4% in the 1990-91 total expenditures over the 1989-90 forecast is due to the following major items:

	P-Ys	(\$000)
● increase in personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans;	-	46,659
● reductions associated with the Program Restraint Plan;	(298)	(10,837)
● salaries, employee benefit plans, other operating and capital associated with increased workload;	75	22,722
● salaries, employee benefit plans and other operating costs associated with the administration of the partial restoration of enforcement programs and other workload;	465	20,892
● increased funding for the continuing implementation of tax reform; and	-	1,402
● funding for preparatory development work in support of the 1991 Census.	-	570
	<hr/>	<hr/>
	242	81,408

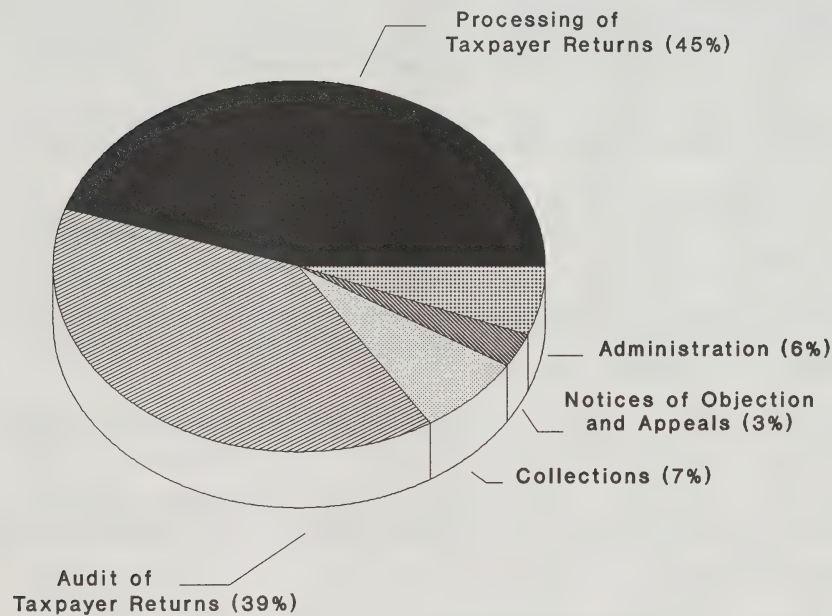
Details of variances are provided by activity.

Explanation of 1989-90 Forecast: The 1989-90 forecast (as of January 19, 1990) is \$40.2 million or 4.1% higher than the Main Estimates of \$978.3 million. This increase is expected to be sourced through 1989-90 Supplementary Estimates as follows:

	P-Ys	(\$000)
● an increase in funding for the continuing implementation of tax reform;	500	16,538
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload; and	285	17,971
● funding for increased printing and postage costs.	-	5,740
	<hr/>	<hr/>
	785	40,249

Details of variances are provided by activity.

Figure 2: 1990-91 Expenditures by Activity (Percentage Distribution)



B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program in 1989-90 include:

- the administration of Tax Reform measures (see page 23);
- the continuation of the five-year restraint plan introduced in 1986-87 in support of the Government's Public Service Rationalization Program (see page 23);
- the preparatory work for the administration of the Goods and Services Tax Credit. No resources are included for this purpose in the 1989-90 Forecast (see page 20);
- the further development and implementation of new automated systems, such as the On-Line Taxpayer Correspondence System, to improve productivity and service to taxpayers (see page 24);
- improved cash management procedures designed to achieve significant savings in interest to the Crown (see page 34);
- the ongoing pursuit of several complex investigations from 1988-89 and 1989-90 involving the fraudulent use of the Scientific Research Tax Credit legislation (see page 45);
- implementation of the Automated Collections System started in 1988-89 (see page 24); and
- reorganization of the Policy and Systems Branch into the EDP Systems and Technology Branch and the Taxation Programs Branch; the splitting of the Communications and Corporate Development Branch into the Communications and Consultations Branch and the Corporate Affairs Branch; and the restructuring of the Management Services Branch into the Finance and Administration Branch and the Human Resources Branch (see pages 18 and 19).

Highlights of Program Performance during 1988-89 include:

- the administration of Tax Reform which took effect in 1988-89 for the 1988 Taxation Year (see page 23);

- completion of the third year of the five-year restraint plan, during which person-year growth was contained in delivering departmental programs (see page 23); and
- the implementation of technological advancements to maintain service to taxpayers at a satisfactory level and to improve productivity (see page 25 under Tax Information Bank and Telerefund).

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89		
	Actual	Main Estimates	Change
Processing of Taxpayer Returns	451,467	417,448	34,019
Audit of Taxpayer Returns	380,863	382,686	(1,823)
Collections	64,826	77,286	(12,460)
Notices of Objection and Appeals	27,837	25,463	2,374
Administration	65,933	67,467	(1,534)
Totals	990,926	970,350	20,576
Less: Revenues Credited to the Vote	81,053	81,057	(4)
	909,873	889,293	20,580
Person-years*: Controlled by TB	20,980	20,636	344
Other	367	217	150
	21,347	20,853	494

* See figure 47, page 70, for additional information on person-years.

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$20.6 million or 2.3% more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
● additional funding provided by Special Warrants for:		
the administration of legislative initiatives associated with tax reform;	420	34,062
increased operating costs for postage and printing;	-	5,200
a computer upgrade necessary to meet projected increases in processing related primarily to extension of the Automated Collections System to all District Offices; and	-	9,600
capital that was not required. This amount was issued in excess of requirements and was frozen and lapsed in appropriations (see lapse below).	-	23,476
● additional salaries, contributions to employee benefit plans and Federal and Supreme Court Awards received through Adjustments and Transfers; and	-	3,931
● a lapse of \$55.7 million or 5.7% of total available for use in salaries, other operating and capital. This amount includes the \$23.5 million issued in excess of requirements referred to above.	(76)	(55,689)
	<hr/>	<hr/>
	344	20,580

Details of variances are provided by activity.

C. Background

1. Introduction

The Department of National Revenue, Taxation operates one program, Taxation, under the direction of the Minister of National Revenue.

The Department administers income tax legislation for the federal government, collects personal income tax on behalf of all provinces except Quebec, corporate income tax on behalf of all provinces except Alberta, Ontario and Quebec and collects employee and employer contributions under the Canada Pension Plan and employee and employer premiums for Unemployment Insurance.

The Department of Finance has responsibility for tax policy and amendments to the Income Tax Act. National Revenue, Taxation provides advice on the administrative feasibility of proposed tax measures and provides a statistical service used in the development of tax policy.

2. Mandate

The Department exists by virtue of the Department of National Revenue Act which charges it with the "control, regulation, management and supervision of internal taxes including income taxes and succession duties".

The Minister of National Revenue is the responsible Minister for Part I of the Canada Pension Plan and for Parts IV and VIII of the Unemployment Insurance Act.

The Department also administers International Tax Agreements signed with a large number of countries aimed at promoting the exchange of information between treaty partners as well as the avoidance of double taxation of foreign-earned income of their respective citizens.

The Department collects income taxes for the provinces under agreements entered into by the Minister of Finance with the provincial governments concerned according to provisions of Part III of the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act.

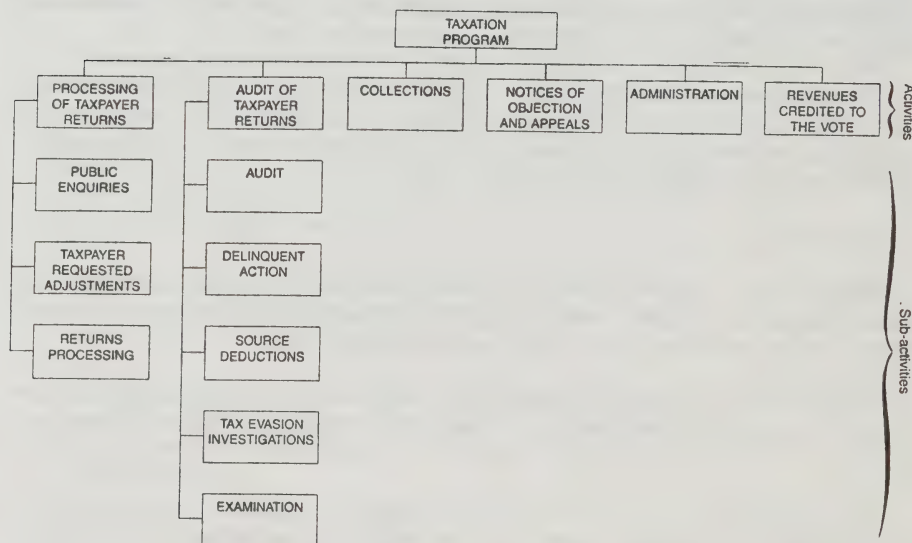
3. Program Objective

The objective of the Program is "To assess and collect in a fair and equitable manner, income taxes, as well as pension and unemployment insurance payments through the administration and enforcement of the Income Tax Act, various Federal and Provincial statutes related thereto, including parts of the Canada Pension Plan and Unemployment Insurance Act and various provincial tax credit plans".

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Taxation Program is divided into six Activities which reflect the processes undertaken by the Department to fulfil its mandate. For purposes of internal planning and resourcing, two of the Activities are further divided into a number of sub-activities, as presented in Figure 4.

Figure 4: Activity Structure



Organization Structure: The Department is organized into nine broad sectors each reporting to the Deputy Minister.

The Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch, establishes policy, develops programs and prepares for and monitors implementation of operations relating to the processing, assessment and audit of tax returns as well as the collection of billed taxes. The Branch is responsible for ensuring that programs and policies are applied uniformly across the country.

The Assistant Deputy Minister, EDP Systems and Technology Branch, is responsible for the research, development, maintenance and operations of EDP systems in support of the Department's various programs and provides computer-related services to other departments and levels of government.

The Assistant Deputy Minister, Legislative and Intergovernmental Affairs Branch, is responsible for providing technical interpretations of the Income Tax and related acts, and for working with officials of the Department of Finance in the development of tax policy. The Branch also is responsible for providing statistical services, for registering pension plans and charities, and for liaising with provincial and foreign governments on tax-related matters.

The Assistant Deputy Minister, Appeals Branch, is responsible for resolving notices of objection and appeals submitted by taxpayers who do not agree with their tax assessments. To process the notices of objection, taxation centres and district offices have appeals divisions which are under the direction of the Assistant Deputy Minister of Appeals. Appeals are resolved in conjunction with the Department of Justice.

The Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Branch, is responsible for the planning, development and maintenance of national policies, programs and procedures in the areas of finance, administration, security, the printing and distribution of tax forms, and the design and development of corporate management information.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources Branch, is responsible for staffing, organization, classification, official languages, employment equity, staff relations, training, pay and benefits, and human resources planning functions.

The Director General, Communications and Consultations Branch, develops and implements national policies and programs related to the Department's overall communication strategies, and provides functional direction to district offices regarding the resolution of taxpayer problems.

The Director General, Corporate Affairs Branch, plans and directs the internal audit and program evaluation activities. The Branch is also responsible for corporate development, assigned special projects, the provision of corporate secretariat services and ministerial correspondence.

Five Regional Assistant Deputy Ministers are responsible for the administration of departmental programs and policies in the Atlantic, Quebec, Central, Ontario and Western regions. They direct the activities of five regional offices, the International Taxation Office, seven taxation centres, 37 district offices and numerous seasonal tax assistance centres.

The distribution of resources by organization and activity is shown in Figure 5.

Figure 5: 1990-91 Resources by Organization and Activity (\$000)

	<div>DEPUTY MINISTER TAXATION 7 P-Y</div>				
	<div>ADM TAXATION PROGRAMS BRANCH 584 P-Y</div>	<div>ADM EDP SYSTEMS AND TECHNOLOGY BRANCH 819 P-Y</div>	<div>ADM LEGISLATIVE AND INTER- GOVERNMENTAL AFFAIRS BRANCH 372 P-Y</div>	<div>ADM APPEALS BRANCH 664 P-Y</div>	
PROCESSING OF TAXPAYER RETURNS 10,110 P-Y	57,931	83,808	12,217		
AUDIT OF TAXPAYER RETURNS 8,330 P-Y	25,693		292		
COLLECTIONS 1,816 P-Y	4,205				
NOTICES OF OBJECTION AND APPEALS 678 P-Y				35,359	
ADMINISTRATION 954 P-Y	1,741		8,013	472	
ORGANIZATION TOTALS	89,570	83,808	20,522	35,359	472

* Includes resources in the five regional offices, the International Taxation Office, the seven taxation centres, the 37 district offices and numerous seasonal tax assistance centres.

LEGAL
SERVICES
10 P-Y

ADM
FINANCE
AND
ADMINISTRATION
BRANCH

472 P-Y

ADM
HUMAN
RESOURCES
BRANCH

416 P-Y

DG
COMMUNI-
CATIONS AND
CONSULTATIONS
BRANCH

57 P-Y

DG
CORPORATE
AFFAIRS
BRANCH

66 P-Y

5 REGIONAL
ADM's*
• ATLANTIC
• QUEBEC
• CENTRAL
• ONTARIO
• WESTERN

18,421 P-Y

ACTIVITY
TOTALS

21,888 P-Y

17,310

79

4,801

354,396

530,542

16,211

422,405

464,601

74,651

78,856

12

7

778

36,156

608

40,157

12,227

620

4,210

9,688

77,736

608

57,479

28,524

5,421

4,210

861,918

1,187,891

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Operational planning is based on assumptions about the anticipated number and complexity of tax returns, forecasted levels of compliance and expected productivity improvements resulting from the increased application of computer technology. Amendments to tax legislation, such as tax reform and the recently announced Pension Reform and Goods and Services Tax measures, have a significant effect on departmental operations and resource needs. Person-year and financial resource requirements can only be established after the appropriate administrative procedures have been determined. To ensure that legislative changes are administratively feasible, Taxation liaises on a continuing basis with the Department of Finance.

Workload: The volume of work is determined by the number and the complexity of tax returns. Changes in the number of returns filed reflect such factors as the growth in population and per-capita income; changes in interest rates, labour force participation and unemployment rates; as well as the increasing use of the tax system as a vehicle for implementing various socio-economic programs. Increases in the complexity of returns result from the introduction, by the federal and provincial governments, of a variety of incentive programs which increase the number of public enquiries and taxpayer requested adjustments, as well as the amount of data to be captured and computed.

In addition to personal and corporate tax returns, there are many other types of documents which the Department receives and processes. These include returns of trusts, employer remittances, instalment payments by the self-employed and corporations, annual T4 statements of salaries and wages, information slips concerning other types of income as well as the applications and other documents associated with the registration of charities.

The yearly growth in the number of individual and corporate returns filed is shown in Figures 6 and 7 respectively. A forecast is shown for 1988, as returns filed during 1989, for the 1988 taxation year, are counted up to February 1990. The actual number is therefore not available at the time of preparing Part III. Figure 6 also reflects the specific impact of socio-economic change on the number of returns filed by individuals. Implementation of the Refundable Federal Sales Tax Credit in the 1986 taxation year resulted in a significant increase in returns filed.

Technology: The Department has a history of success in using advanced EDP technology to process high volume work, to provide quick response to taxpayer enquiries, and to support almost all other facets of its operations. Communications technology has been combined with computer technology to link the taxation centres and district offices to data bases at the Ottawa computing centre, in order

Figure 6: Income Tax Returns Filed by Individuals (T1)

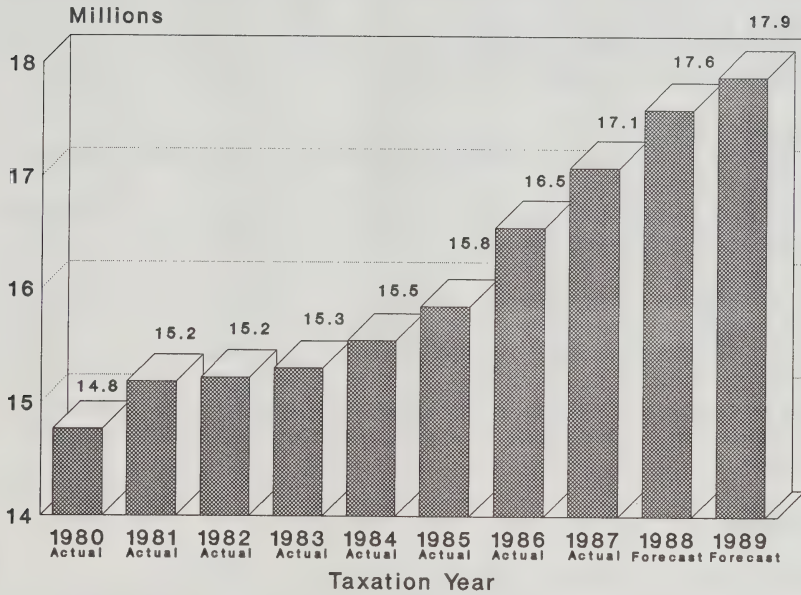
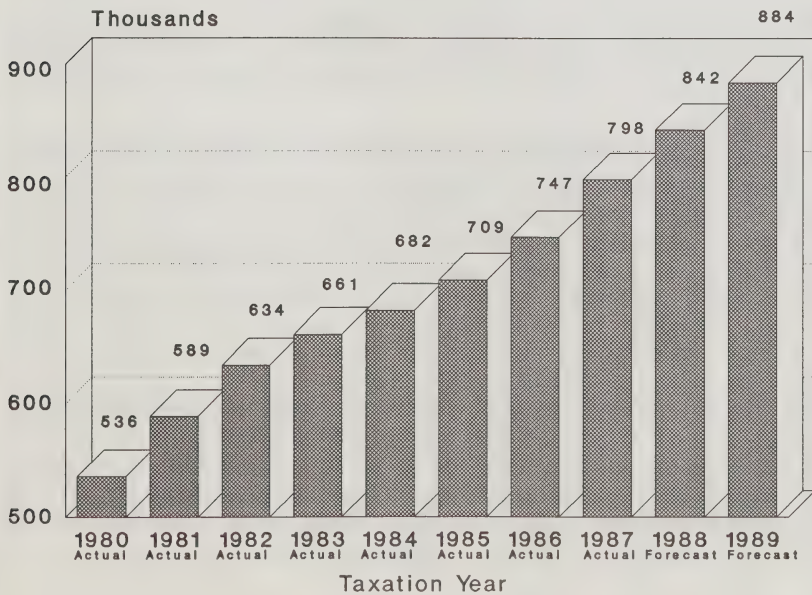


Figure 7: Income Tax Returns Filed by Corporations (T2)



to facilitate assessing, collections, the recording of source deductions and other operations throughout the country. This has, however, only partially bridged the gap created by rapidly growing workload increases not matched by a comparable growth in staff. Since these technologies continue to improve and to become less expensive, the planning perspective assumes increasing reliance upon them.

Compliance: In support of the self-assessment system, the Department has to verify whether taxpayers are complying fully with the law. Such activities are invaluable to the integrity of the system for the vast majority of Canadians who pay their fair share of taxes honestly. In cases where either income or deductions are claimed that are not in accordance with the law, corrective actions are taken.

Planning for compliance activities concentrates on the distribution of resources to strike a balance between two desirable effects: the encouragement of general compliance and the production of additional revenues. Given that the production of additional revenues is a surrogate measure of effectiveness; if the result of compliance activities is the receipt of additional revenues due the Crown, then it can be concluded that the Department is applying its resources in areas that are appropriate.

2. Initiatives

Electronic Filing of Individual (T1) Tax Returns: In 1990-91, Revenue Canada, Taxation will be entering the world of electronic transmission of individual income tax return data on a pilot project basis. Two firms from the tax preparers' community were chosen in the Winnipeg area to submit, for the 1990 tax processing program, between two and five thousand returns to the Department using electronic medium. This paperless transmission of tax returns will be expanded in the 1991 program to include a broader base of taxpayers and a greater number of qualified tax preparers.

In addition to streamlining the initial processing of returns and improving taxpayer service, electronic filing will result in increased efficiencies within the Department through the accelerated handling of tax data with greatly increased accuracy because of the virtual elimination of any transmission or conversion errors. During the pilot year, research and development will include the design of a proper methodology to measure its effectiveness prior to broader implementation of this project. Significant results are not expected in 1990-91 due to the limited number of returns involved, however, benefits should accrue in future years with expansion of the volume of returns handled in this fashion to about 4 million by 1995-96 or 1996-97; the involvement of additional tax preparers and transmitters; the larger number of departmental receiving sites in Taxation Centres; and increased hardware capabilities. Over the longer term, plans include the direct deposit of tax refunds in taxpayers accounts in financial institutions, the general reduction of paper required to be filed, the handling of debit returns and the payment of tax owing through financial institutions' debit cards.

Costs are expected to be approximately 25 person-years in 1990-91, but person-year savings associated with a potential of 4 million returns in 1995-96 or 1996-97 could exceed 200. These savings will, of course, compensate for the costs which will increase steadily to 80 by the time the project is implemented nationally, and the requirement to balance front-end streamlining with enhanced post-assessment review of returns to maintain acceptable levels of compliance.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Tax Reform: This measure was first introduced in the 1987-88 Departmental Expenditure Plan following the Minister of Finance's June 1987 White Paper on Tax Reform. It was updated in the Department's Part III reports for both 1988-89 and 1989-90. Bill C-139, tabled in June 1988, was assented to in September of the same year. For 1989-90, 500 person-years were approved to administer this legislation in addition to the 420 person-years that had been required in 1988-89.

The Department processed the first T1 returns under the new rules in 1989 for the 1988 taxation year. Relevant enquiries were successfully integrated with other questions not directly linked to Tax Reform through the enhancement of the T1 general guide and other specialized guides, as well as through a better handling of public enquiries. New tools, such as the Public Enquiries Information Bank, were available to enquiries officers, and difficult questions were referred up the line to more knowledgeable officers or supervisors. Even though the time spent on each call was longer than planned, this new approach allowed for more complete information being provided to taxpayers.

The Department thus achieved its objective of informing and educating taxpayers about their new rights and obligations under Tax Reform while keeping the resources required to a minimum.

Program Restraint Plan: This plan, first started in 1986-87, was to span a five-year period, expiring with the 1990-91 Expenditure Plan. The Department's commitment to the Government's Public Service Rationalization Program has been maintained in 1990-91 by a further reduction of 298 person-years or 1.5% of the 1985-86 person-year level. This plan, which required a freezing of the person-year levels for 1986-87 and 1987-88, called for annual person-year cut-backs of 298 for 1988-89, 1989-90 and 1990-91, or a cumulative total of 894 person-years by the 1990-91 fiscal year.

These reductions have been achieved through productivity improvements and the application of new and increased automation, as well as through some internal reallocation of resources to higher priority workloads. The Department has managed to achieve the above reductions, to absorb the annual workload growth and to compensate for incomplete funding of some new legislative initiatives without noticeably affecting the level of service to taxpayers, but at the cost of some reductions in compliance programs.

Technological Advancements: During 1989-90, the Department continued implementation of various new technologies as it consolidated technological advancements announced in the 1988-89 and 1989-90 Departmental Expenditure Plans.

On-Line Taxpayer Correspondence: Phase I of this initiative, announced in the 1989-90 Estimates, was implemented early in the year in time for the 1989 tax return processing program. Phase I achieved the automation of taxpayer contact letters which request additional information from a taxpayer in order to allow the tax return to be processed. This system produces a personalized letter and removes costly inefficiencies in the process such as manual maintenance of inventories and usage of Taxation operating manuals. It also provides an automated update feature through an on-line data base of letters. The technological enhancements flowing from this initiative also streamlined and eliminated steps in other work areas, allowing the Department to achieve savings of 27 person-years. Computer-based training courses were provided to smooth the way for employees who had little or no previous exposure to computer terminals.

The On-Line Taxpayer Correspondence initiative also offered the Department an opportunity to provide an improved service to taxpayers enquiring about their expected refunds. Direct terminal links now enable enquiries personnel to explain specific assessment delays stemming from return errors which necessitated correspondence with the taxpayer.

Statistical information from the system provides the Department with the information required to eliminate or refine procedures where contact instructions are not achieving the expected results. In addition, automated tabulations of the frequency of particular errors facilitate the correction of deficiencies in the guide and pamphlets.

Phase II of this project will automate the generation of correspondence associated with reassessment workloads. This phase is currently being reviewed for implementation in either 1991 or 1992.

Automated Collections System: The Automated Collections System (ACS), first introduced in 1987-88, uses on-line technology to update accounts receivable inventories for individuals and corporations. Its primary objective is to increase the efficiency of the collection process in an effort to reduce the backlog of uncollected accounts. Real implementation started in 1988-89 and will be completed in 1989-90 for most offices. The benefits derived from this initiative are numerous and include, among others, on-line access by collections officers to all account data and case diaries; systematic prioritization and assignment of work according to specified criteria; and the availability to management of the latest information when implementing corrective action to deal with problems.

In Phase II of this project, the Department will expand the application of the ACS technology to automate the review and control of payroll deductions required to be remitted by employers. Accordingly, the expanded system will henceforth be referred to as the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System, or ACSES. All aspects of this enforcement activity will be computerized, including many processes which currently involve the preparation of manual transcripts. As with the collection of individual and corporate accounts, the goal of ACSES in Source Deductions is a "paperless system", resulting in improved efficiency, a reduction in backlogs, and an increase in revenues collected.

Portable Computing: The objective of this project, originally identified in 1987-88, is to improve the efficiency and effectiveness of audit operations by expanding the use of portable micro-computers in the field by Income Tax auditors.

At the close of fiscal year 1989-90 approximately 520 field auditors will be equipped with laptop micro-computers. In 1990-91, the Department plans to continue development of this initiative, by equipping a further 400 field auditors at a cost of \$4,500 each.

Test results confirm the achievement of efficiency and effectiveness gains. The use of portable computers permits an expansion of the scope of audits with no significant increase in audit time. In addition, the improved capability to research the law and policies related to specific situations reduces delays in processing audits.

Tax Information Bank: This initiative was started in 1988-89 with the implementation of the Public Enquiries Information Bank (PEIB). PEIB provides enquiries officers with an extensive reference material data bank accessed by a desk-top terminal. After a pilot experiment in the Ottawa District Office in the Central Region early in 1988-89, the Bank was gradually made available to a majority of offices in the Central Region, and to a portion of the offices in the Ontario Region at the end of that year. In 1989-90, the Western Region was made part of the network. Plans for 1990-91 include offices in the Atlantic and Quebec Regions, leaving the remaining offices in Ontario to 1991-92. The system has proven to be a helpful tool in answering taxpayers queries more quickly and accurately and has become an integral part of telephone and counter operations.

Telerefund: This computerized voice response system was initiated in 1987-88 as a pilot project and expanded in 1988-89. In 1989-90, the system answered, between May and August 1989, over 400,000 refund enquiry calls on 223 telephone lines in seven major District Offices. The plans for 1990-91 call for this service to be available nationwide for a startup in mid-May 1990.

Furthermore, the Department is currently expanding the computer-based voice response systems available under Tax Information Phone Service (TIPS). The main element of this automated answering system remains Telerefund. However, Info-Tax provides income tax and other information about filing an income tax return using a push-button, tone-signalling telephone. The Advanced Child Tax Credit application of TIPS provides automated information on whether taxpayers are eligible to receive the child tax credit prepayment and when they can expect to receive the cheque.

E. Program Effectiveness

The ultimate measure of program effectiveness would be the extent of compliance with the legislation administered by the Department. Full compliance would be realized where all taxpayers reported income from all sources, claimed precisely those exemptions and deductions to which they were legally entitled, no more and no less, and paid their tax liabilities in full.

The difference between full compliance and what the Department is able to assess and collect is commonly known as the tax-gap. In spite of periodic attempts to translate the concept into useable terms, measurement has proven elusive. As a result, the measurement of program outputs is used as a proxy for program effectiveness. These results are discussed in Section II, Analysis by Activity.

In addition, the Department's Program Evaluation function also conducts periodic examinations of the effectiveness of individual components of the Taxation program. Four evaluations were completed in the last year regarding: Public Enquiries, Taxes in Dispute Legislation, Management Services, and Access to Information and Privacy. The findings and conclusions of the evaluation studies are reported in Section II, Analysis by Activity. For Public Enquiries, see page 33; for Management Services, see page 35; for Taxes in Dispute Legislation, see page 54; and for Access to Information and Privacy, see page 66.

Program evaluation work is now in progress on the following: Office Examination, Appeals, and Telephone Enquiries.

Section II

Analysis by Activity

A. Processing of Taxpayer Returns

Objective

To foster self-assessment by the taxpayer and to process taxpayer returns.

Description

Fostering self-assessment by the taxpayer and processing of taxpayers' returns include: the provision of instructive information and forms for the preparation of income tax or information returns; the examination and assessment of returns; the processing of payments; the issuance of assessment notices including refund cheques or tax bills; the subsequent filing and storage of these returns; as well as the processing of requests received from taxpayers after assessment to effect a change or adjustment to a return.

This Activity consists of the following three sub-activities.

Public Enquiries: This sub-activity includes all activities involved in servicing requests for information by the public. A large number of enquiries are received annually relating to concerns about refunds, requests for explanation of the applicability of some deduction or exemption, or requests for advance rulings as to tax consequences of some proposed corporate reorganization. Tax information is also disseminated through advertising and material offered free of charge to the media, as well as to organizations and individuals interested in tax administration.

Enquiries may be made by telephone to district offices where a no-charge long distance service is available to taxpayers; by appearing in person at a district office; or by correspondence, generally directed to a taxation centre.

The Department has assigned a very high priority to answering enquiries in the belief that information readily accessible to taxpayers facilitates the self-assessment process. Nonetheless, the quality of this service, in terms of the promptness of its delivery, is highly dependent on available resources.

Taxpayer Requested Adjustments: The Department has the authority to reassess any tax return within three years from the date of an original assessment. Legitimate taxpayer requested adjustments made within this period that are in accordance with established guidelines must be properly documented and processed. In addition, such requests made after a return has been filed but not assessed and those made within 90 days of assessment (under formal objection procedures) must be processed if found to be legitimate. These requests require careful scrutiny of documentation provided and the surrounding facts to determine whether a change is warranted.

Returns Processing: This sub-activity includes all activities required to process individual, corporate and other returns received annually by the Department. The tasks involved start with the distribution to the public of income tax or information forms; the receipt of completed returns in taxation centres where they are key encoded and corrected for apparent errors; the transmission of necessary data to the computing centre; the assessing of the return; the issuance of an assessment notice usually with either a refund or a demand for payment where there is still a debit balance; the filing of assessed returns; and the maintenance of taxpayer accounts including the control and processing of all payments, the calculation of interest and penalties, and correspondence with taxpayers. Also included in this sub-activity are departmental EDP costs and operational services for the taxation centres.

Resource Summaries

The Processing of Taxpayer Returns Activity accounts for 44.8% of the Program's 1990-91 total expenditures and 46.1% of total person-years.

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Public Enquiries	89,546	2,004	92,997	2,177	75,075	1,893
Taxpayer Requested Adjustments	38,711	1,038	34,538	967	32,979	992
Returns Processing	402,285	7,068	370,288	7,059	343,413	7,060
	530,542	10,110	497,823	10,203	451,467	9,945

Of the total 1990-91 expenditures for this Activity, 70.9% relates to personnel, 22.4% to other operating and 6.7% to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$32.7 million or 6.6% higher than the 1989-90 forecasted expenditures.

The increase of \$32.7 million is comprised of the following:

	P-Ys	(\$000)
● reductions associated with the Program Restraint Plan;	(70)	(2,400)
● an increase in funding for the continuing implementation of tax reform;	40	2,926
● reduction in capital related to the partial restoration of enforcement programs and other workload;	-	(756)
● increased personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans;	-	18,591
● salaries, other salary items, operating and capital costs related to increased workload;	25	16,461
● preparatory development in support of the 1991 Census; and	-	570
● net internal transfers between activities. Person-years have been transferred to the Collections and Administration activities.	(88)	(2,673)
	<hr/>	<hr/>
	(93)	32,719

The financial requirements for 1989-90 are forecasted to be \$19.7 million or 4.1% higher than the 1989-90 Estimates of \$478.2 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
● supplementary funding associated with the continuing implementation of tax reform;	355	11,011
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload;	-	1,579
● additional other operating for printing and postage; and	-	5,740
● internal transfers from other activities. Person-years have been transferred from the Audit of Taxpayer Returns and Collections activities.	163	1,334
	518	19,664

Figure 9: 1990-91 Processing of Taxpayer Returns Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

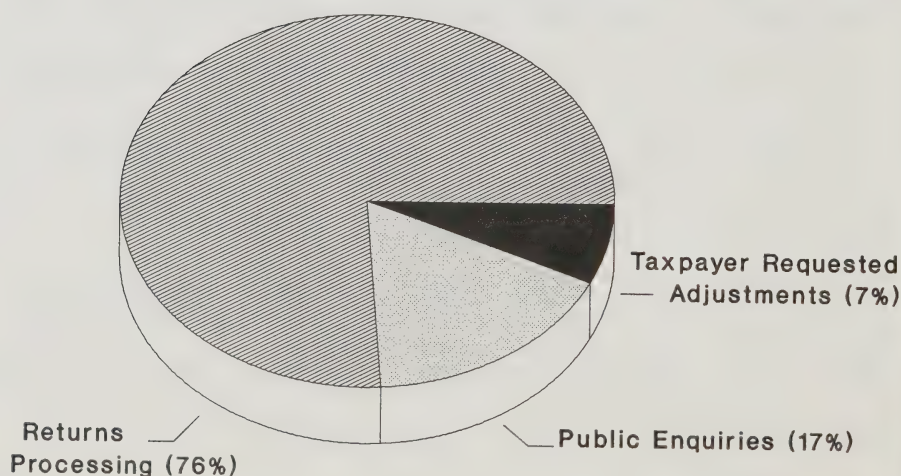


Figure 10: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Public Enquiries Taxpayer Requested	75,075	1,893	52,731	1,531	22,344	362
Adjustments	32,979	992	32,852	983	127	9
Returns Processing	343,413	7,060	331,865	6,758	11,548	302
	451,467	9,945	417,448	9,272	34,019	673

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$34.0 million or 8.1% more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
<ul style="list-style-type: none"> additional funding provided by Special Warrants for: <ul style="list-style-type: none"> the administration of legislative initiatives associated with tax reform; increased operating costs for postage and printing; and a computer upgrade necessary to meet projected increases in processing related primarily to the extension of the Automated Collections System to all District Offices. internal resource transfers from the Audit of Taxpayer Returns and Collections activities to meet workload increases resulting from the introduction of Tax Reform legislation; additional salaries and contributions to employee benefit plans received through Adjustments and Transfers; and a lapse of \$20.2 million of the total available for use in salaries, other operating and capital. 	373 - - 300 - -	26,741 5,200 9,600 11,185 1,455 (20,162)
	673	34,019

Performance Information and Resource Justification

Public Enquiries: The Legislative and Intergovernmental Affairs Branch will be implementing an automated Tax Information Bank (TIB) in the Rulings Directorates in the upcoming years. This is expected to produce a productivity increase of 15% which should accrue primarily from the virtual elimination of the time required to find documents for research, and also from improvements in text processing applications. In addition, the development of local area networks (LAN) and the testing in 1990-91 of optical disk storage technology in the Registration Directorate could result in improvements, particularly in records management and documents storage and retrieval. In the last ten years, the Department has placed added emphasis on an improved public enquiries service by making its public enquiries staff more easily accessible to the public through the implementation of more sophisticated telephone switching and call sequencing equipment. Furthermore, the Department has moved to develop a central electronic reference data base and to facilitate easy access to the base by enquiries officers. This Public Enquiries Information Bank provides officers with comprehensive coverage of a majority of the topics raised by taxpayers.

Person-years shown in Figure 11 are those strictly devoted to the handling of telephone, refund, counter and correspondence public enquiries, excluding telerefund. Other person-years devoted to the handling of public enquiries, such as those involved in initiating information releases to the public, or providing rulings and interpretations are not included.

The enquiries answered in 1988-89 required 174 more person-years than originally estimated as the number of enquiries was up by 270,000 and the time spent on each enquiry was longer as Tax Reform took effect in 1988. The 1989-90 Forecast represents the budget that was set at the beginning of the year; year-to-date actuals indicate that all the public enquiries forecasted may not materialize. The 1990-91 estimates reflect the most current trends. As well, taxpayers are becoming more familiar with the new measures introduced by Tax Reform, and the Department is making the various income tax guides more informative and easier to consult.

Figure 11: Public Enquiries by Type and Associated Person-Years

	Telephone Enquiries (000)	Refund Enquiries- Telephone (000)	Counter Enquiries (000)	Corres- pondence Enquiries (000)	Total Enquiries (000)	Associated Person- Years	Enquiries Handled per Person-Year
1986-87 Actual	6,686	527	1,271	112	8,596	876.9	9,803
1987-88 Actual	7,130	1,026	1,525	113	9,794	1,008.3	9,713
1988-89 Actual	6,941	1,208	1,576	117	9,842	1,108.4	8,879
1989-90 Forecast	8,285	1,157	1,620	120	11,182	1,171.0	9,549
1990-91 Estimates	7,216	1,078	1,600	111	10,005	1,040.7	9,614

Program Evaluation Study: Program Evaluation contracted with an outside consulting firm to conduct the 1989 Independent Survey of the Public Enquiries Program. The objective of the study was to provide an independent assessment of the accuracy of staff responses to typical questions received from the public by telephone.

The survey revealed the following:

- A high percentage of the questions were answered correctly or partially correct and Departmental steps to ensure that the accuracy level of answers was brought to the highest possible level, appear to be working.
- Although statistically significant variances existed between regions and offices, the Department has succeeded in providing equitable regional services.
- The Enquiries staff were considered very courteous.

A similar independent survey of Public Enquiries will be conducted in 1990 with a view to evaluating the success of the Department's continuing efforts to improve the telephone enquiries service.

Taxpayer Requested Adjustments: Person-years shown in Figure 12 are those devoted to the handling of taxpayer requested adjustments associated with T1 Individual, T2 Corporation and T3 Trust returns. Also included in this sub-activity but not shown in Figure 12 are person-years involved in adjusting other information returns.

Starting in 1988-89, the T1 counting methodology was changed to include requests by taxpayers for adjustments that were previously handled in the returns processing workflow as intercepts. For 1987-88 and prior years, only requests actually resulting in an adjustment to a tax return were counted; the 800,000 to 1,100,000 yearly manual intercept actions are not included in Figure 12.

The introduction in late 1987 of the On-Line Reassessment Program (On-Line RAP) streamlined the workload considerably. Employees, when dealing with a request for an adjustment, can now immediately verify on their terminals whether a return has actually been processed. When a return is not yet processed, the employee can set up the proper intercept codes to deal with the request for adjustment as soon as the return is ready for processing. The adjustment can then be made and the notice of assessment will reflect the adjustment requested by the taxpayer.

As a consequence of these changes the person-years utilized are greater than the amounts originally estimated for 1988-89, as is the productivity. While this workload does not require a substantial increase in resources, the new method of counting the workload accurately reflects the adjustments requested by taxpayers. The On-Line RAP further enhances productivity by reducing the response time to process such adjustments. Taxpayers who request simple, mathematical adjustments to their assessments have a much shorter wait for their reassessment notice since the adjustment is now made directly on the mainframe computer. This direct access eliminates the time-consuming paperwork that had previously added extra steps to the reassessment procedure.

Figure 12: Taxpayer Requested Adjustments by Type and Associated Person-Years

	T1 Individual Returns Adjustments (000)	T2 Corporation Returns Adjustments (000)	T3 Trust Returns Adjustments (000)	Total Adjustments (000)	Associated Person- Years	Adjustments Per Person-Year
1986-87 Actual	974	156	10	1,140	786.4	1,450
1987-88 Actual	1,323	162	10	1,495	850.8	1,757
1988-89 Actual	2,517	177	14	2,708	846.3	3,200
1989-90 Forecast	2,518	178	12	2,708	810.6	3,341
1990-91 Estimates	2,556	184	8	2,748	882.2	3,115

Returns Processing: In 1989-90, the implementation of procedures in the cash management field to allow District Offices to deposit payments locally, resulted in a savings of \$20 million in interest to the Crown. Another \$1.5 million was saved through a reduction of deposit delays for payments received during the filing season.

In 1990-91, the T1 Cycle System will be restructured to realign its major components, in order to permit larger systems, such as CINDAC (Centralized Individual Accounting and Collecting) and TAPMA (Taxpayer Master File) to run independently. This should significantly reduce downtime at year-end and, overall, make the major systems areas more responsive to change and improve the delivery time frames for refunds. Feasibility studies in the area of electronic funds transfer, involving both direct deposit of refunds in taxpayers' bank accounts, and electronic transmission to Revenue Canada, Taxation and the Bank of Canada of the payments remitted by financial institutions will be conducted. It is anticipated that once this project is fully developed, productivity gains will result in additional federal tax revenue.

An International Taxation Office will be established in Ottawa in 1990-91. The responsibilities of this new office will include the assessment and reassessment of all T1, T2 and T3 non-resident and related returns; the provision of a toll-free, bilingual telephone enquiry service; and the maintenance and control of all non-residents' accounts.

Figure 13 shows the number of notices of assessment issued for returns processed in each fiscal year. A return is counted as processed when the notice of assessment is mailed. Results are measured by the number of tax returns processed per person-year. The production rate varies over time because of the change in complexity of tax returns.

Figure 13: Returns Processed by Type and Aggregate Sub-Activity Person-Years

	T1 Individual Returns Processed (000)	T2 Corporation Returns Processed (000)	T3 Trust Returns Processed (000)	Special Returns Processed (000)	Total Returns Processed (000)	Aggregate Sub- Activity Person- Years	Returns Processed Per Person-Year
1986-87 Actual	14,991	759	407	102	16,259	6,640	2,449
1987-88 Actual	16,795	783	381	168	18,127	6,843	2,649
1988-89 Actual	17,557	843	288	270	18,958	7,060	2,685
1989-90 Forecast	18,600	893	281	154	19,928	7,059	2,823
1990-91 Estimates	18,385	925	224	162	19,696	7,068	2,787

Program Evaluation Study - Management Services: A review of Management Services resources utilized in field operations (associated with the Processing of Taxpayer Returns and the Audit of Taxpayer Returns activities) was completed in the Spring of 1989 by the Program Evaluation Division. The objectives of the review were:

- to develop resourcing standards and recommendations to foster effective budgeting in support areas in district offices and taxation centres; and
- to identify options to reduce or contain future person-year utilization.

With respect to the first objective, appropriate workload indicators and productivity standards for each of the major activities were identified. Concerning the second objective, a number of proposals directed at reducing or containing person-year utilization were developed.

B. Audit of Taxpayer Returns

Objective

To enhance taxpayer compliance with the law.

Description

This Activity covers those functions performed after the initial assessment of filed returns to ensure that the taxpayer has complied with the requirements of the filing and reporting provisions of the Income Tax Act.

This Activity consists of the following five sub-activities.

Audit: The Audit sub-activity is concerned with the detection of non-compliance among taxpayers whose income is from sources other than salaries and wages. This includes corporations and self-employed individuals, such as unincorporated businesses, professionals, trusts, farmers, and fishermen. Audit activities include the examination of books, records, properties and operations, the application of tax law and accounting principles to the facts established; and the initiation of reassessment action where appropriate. The fundamental purpose of Audit and all the other compliance sub-activities is to encourage future voluntary compliance. The additional tax revenues that result from audit operations are very much in excess of the cost of the audit effort.

Delinquent Action: Every individual is required to file a return for every year for which there is tax payable, and every corporation is required to file a return every year whether or not there is tax payable. Accordingly, the objective of the staff engaged in this effort is to identify those who fail to comply and to secure the appropriate returns and tax from them. Where a person has filed in the past, computer records are available to identify delinquents. In addition, a variety of projects are carried out to identify those who have not filed in the past. Failure to file a return carries a range of penalties which help to bring on to the taxrolls many who would otherwise pay no tax.

Source Deductions: The largest source of revenue to the government is the money deducted at source from employees by their employers and remitted to cover income tax, Unemployment Insurance premiums, and Canada Pension Plan contributions. Source deductions are also required on certain payments to non-residents. This sub-activity involves the administration of the law that governs these remittances. Audits are conducted in cases of suspected delinquency and, where necessary, compliance must be enforced by penalties and, in extreme cases, by prosecution in the courts.

Tax Evasion Investigations: Tax evasion is the commission or omission of an act, or a conspiracy to commit such an offense intended to deceive, so that the tax reported by the taxpayer is less than the tax payable under the law. This sub-activity involves the activities of special investigators in a planned program of tax evasion investigations and the prosecution of significant incidents of tax evasion. This program fosters voluntary compliance and public confidence in the integrity of the self assessment system.

Examination: This sub-activity comprises three operations: Office Examination, Matching and Post-Assessing.

Office Examination: This consists of a review and possible reassessment of tax returns after they have been processed in the taxation centres. It is carried out within district offices where the necessary contacts with the taxpayer can be made by telephone, letter or office interview. The taxpayers are typically those in receipt of income from sales, investments and rentals.

Matching: This consists of the verification of income reported by taxpayers against information slips received from payors, for example, T4 slips from employers and T5 slips from banking institutions.

Post-Assessing: This consists of the scrutiny of certain claims for deductions or exemptions, accepted without question at initial assessing to expedite the flow of returns and refunds. Examination of these claims requires either comparison with prior year returns or obtaining from the taxpayer additional supporting documents as well as the application of a wider knowledge of the legislation than would be practical to apply at the initial assessing stage. Post-assessing also includes the validation of claims for provincial tax credits and incentives.

Resource Summaries

The Audit of Taxpayer Returns Activity accounts for 39.1% of the Program's 1990-91 total expenditures and 38.1% of total person-years.

Figure 14: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	341,915	5,549	311,825	5,336	281,518	5,286
Delinquent Action	12,886	326	12,184	326	10,830	312
Source Deductions	54,034	1,334	47,992	1,257	42,991	1,196
Tax Evasion Investigations	31,562	533	29,890	533	29,548	563
Examination	24,204	588	23,916	619	15,976	437
	464,601	8,330	425,807	8,071	380,863	7,794

Of the total 1990-91 expenditures for this Activity, 84.5% relates to personnel, 14.7% to other operating and 0.8% to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$38.8 million or 9.1% higher than the 1989-90 forecasted expenditures.

The increase of \$38.8 million is comprised of the following:

	P-Ys	(\$000)
● reductions associated with the Program Restraint Plan;	(152)	(5,225)
● a shift in funding for the continuing implementation of tax reform;	(45)	(1,715)
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload;	406	19,171
● increased personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans; and	-	19,854
● other salary items, operating and capital costs related to increased workload and unavoidable expenses.	50	6,709
	259	38,794

The financial requirements for 1989-90 are forecasted to be \$24.9 million or 6.2% higher than the 1989-90 Estimates of \$400.9 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
● funding for Tax Reform;	110	4,193
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload; and	231	14,034
● net internal transfers between activities. Although person-years have been transferred to the Processing of Taxpayer Returns and Notices of Objection and Appeals activities to meet mandatory workload requirements, salary, operating and capital requirements have increased.	(187)	6,656
	154	24,883

Figure 15: 1990-91 Audit of Taxpayer Returns Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

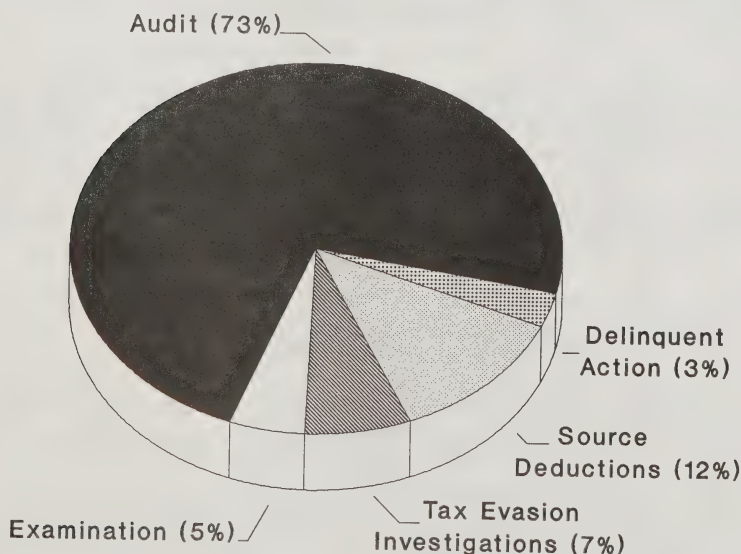


Figure 16: 1988-89 Financial Performance

	(thousands of dollars)					
	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	281,518	5,286	262,135	5,216	19,383	70
Delinquent Action	10,830	312	15,170	363	(4,340)	(51)
Source Deductions	42,991	1,196	56,478	1,320	(13,487)	(124)
Tax Evasion						
Investigations	29,548	563	23,543	533	6,005	30
Examination	15,976	437	25,360	616	(9,384)	(179)
	380,863	7,794	382,686	8,048	(1,823)	(254)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1.8 million or 0.5% less than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
● additional funding provided by Special Warrants for the administration of legislative initiatives associated with tax reform;	40	4,139
● internal resource transfers to the Processing of Taxpayer Returns and Notices of Objection and Appeals activities to meet mandatory workload needs; and	(294)	(7,535)
● additional salaries and contributions to employee benefit plans received through Adjustments and Transfers.	-	1,573
	(254)	(1,823)

Performance Information and Resource Justification

Audit: As indicated on page 23, internal reallocations of resources from the Audit of Taxpayer Returns Activity have been and are necessary to address priority workloads in maintaining the level of service to taxpayers. The 1988-89 transfer of person-years to the Processing of Taxpayer Returns and Notices of Objection and Appeals activities resulted in less than forecasted Examination activity (see page 46). In 1988-89, the actual decline in the person-years associated with the audit of individual returns (Figure 17) was not as large as previously forecasted.

1988-89 also evidenced the continuing reprioritization of person-years to mandatory audit programs, i.e. Scientific Research and Experimental Development and specialized areas, i.e. Tax Avoidance and International Tax Issues.

In 1989-90, a transfer of person-years to the Processing of Taxpayer Returns Activity and the Notices of Objections and Appeals Activity again results in less than planned resources available for Examination programs. However, the increase in Forecast person-years from 1989-90 Estimates results largely from additional resources in the Source Deductions sub-activity. Much of this increase is devoted to Payroll Audits. This can be seen in Figure 21, despite a change in accounting methodology (see page 44).

Again in 1990-91, Audit person-years are positioned so as to address the major areas of fiscal non-compliance and to audit incentive programs including the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit and the Cape Breton Investment Tax Credit. However, this has to be viewed in the context of the recurring need to shift resources to the primary activities when unforeseen circumstances arise.

Figure 17: Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years - Individuals

	Files Audited	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person- Years	Files Audited per Person- Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1986-87 Actual	18,473	68,065	672.8	27.5	3,685
1987-88 Actual	18,257	93,009	614.3	29.7	5,094
1988-89 Actual	16,544	105,588	499.9	33.1	6,382
1989-90 Forecast	12,356	78,856	479.6	25.8	6,382
1990-91 Estimates	15,689	100,127	474.8	33.0	6,382

The enhanced complexities of the Income Tax Act, related policies and procedures, and more elaborate business practices have caused the tax audit to become more difficult to complete within planned time frames. To address these increasing complexities, additional training has and will be required, but, as shown in Figure 18, will for the immediate future result in reduced productivity, in terms of the average number of files audited per person-year.

Analysis of Additional Tax Assessed - Corporations indicates that the 1987-88 results are unusually high and that large adjustments were not experienced to the same extent in 1988-89.

Figure 18: Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-years - Corporations

	Files Audited	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years	Files Audited per Person-Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1986-87 Actual	15,370	419,741	1,539.5	10.0	27,309
1987-88 Actual	15,379	736,897	1,529.1	10.1	47,916
1988-89 Actual	15,631	640,941	1,715.6	9.1	41,004
1989-90 Forecast	15,315	627,976	1,700.4	9.0	41,004
1990-91 Estimates	15,955	654,219	1,964.7	8.1	41,004

Figure 19 includes other audited returns not included in Figures 17 and 18. The audit of other T1 Individual returns refers to special projects undertaken during the course of the year when unusual trends are discovered during initial assessment. For this reason, as well as the need to shift resources to audit incentive programs including Flow Through Shares and Cape Breton Investment Tax Credit, only historical data is provided for most types of Other Returns.

Figure 19: Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-years - Other Returns

	T1 Individual	T3 Trust	Registered Charities and Deferred Income Plans ¹	Petroleum and Gas Revenues ²	Scientific Research Tax Credit ³	Scientific Research and Experimental Development Tax Credit ⁴	Flow-Through Shares	Cape Breton Investment Tax Credit ⁵	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years
1986-87 Actual	11,307	1,275	363	141	872	903	n/a	n/a	59,683	271.4
1987-88 Actual	9,804	1,549	444	148	948	3,127	n/a	n/a	56,271	333.5
1988-89 Actual	10,251	934	239	90	534	3,404	739	39	55,964	323.9
1989-90 Forecast	675	696	216	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	285.6
1990-91 Estimates	n/a	1,340	216	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	274.4

- 1 Commencing with 1989-90, the field audit of charitable organizations has been contracted to the Audit Services Bureau. Files audited in 1989-90 and 1990-91 refer to audits of Deferred Income Plans.
- 2 The Petroleum and Gas Revenue Tax program ended in 1986-87.
- 3 The May 23, 1985 Federal Budget terminated the Scientific Research Tax Credit program and introduced the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit program.
- 4 The Cape Breton Investment Tax Credit program commenced April 1, 1988.

Delinquent Action: The delinquent action workload, displayed in Figure 20, comprises two major streams of returns: "Systems Initiated" and "Identification Projects". Within the Systems Initiated workload, there are two segments: Manual Action requires the use of person-years while Automated Computer Action does not. Generally, the Identification Projects stream requires research and is more labour intensive than the Systems Initiated system. Thus, from year-to-year, as the emphasis shifts from one stream to the other, the associated person-years and the returns obtained per person-year will vary accordingly (in Figure 20, no consideration is made for the relative weights of the workloads). In 1988-89, because of the reduced number of person-years available, a greater emphasis was put on the "Automated Computer Action" segment and the "Manual Action" segment was reduced to allow for more action in the "Identification Projects".

Enhancements are planned in 1990-91 for the "Automated Computer Action" and the "Identification Projects" without increasing the number of person-years in relation to the 1989-90 forecast. The feasibility of merging the currently separate individual returns processing and delinquent action systems into one will be studied in order to better control all the individual workloads and results reporting.

Figure 20: T1, T2 and T3 Returns Obtained through Delinquent Action and Associated Person-Years

	Returns Obtained- Systems Initiated		Returns Obtained- Identification Projects	Total Returns Obtained	Associated Person-Years	Returns Obtained per Person-Year
	Manual Action	Automated Computer Action				
1986-87 Actual	171,778	157,913	21,587	351,278	373.0	942
1987-88 Actual	100,050	240,612	20,469	361,131	359.9	1,003
1988-89 Actual	90,769	215,941	13,766	320,476	312.5	1,026
1989-90 Forecast	94,873	225,647	14,402	334,922	325.8	1,028
1990-91 Estimates	94,873	225,647	14,402	334,922	325.8	1,028

Source Deductions: Program results of this sub-activity are measured in two main areas: Payroll Audits and Non-Resident Audits.

Payroll Audits: The introduction of accelerated remittances of source deductions (up to four times a month for certain employers, effective January 1990) as well as the provision of two-tier penalties is expected to contribute to a downward trend in additional tax assessed per payroll file audited in 1990-91 and thereafter. The accounting methodology for determining the person-years associated with files audited was revised for 1988-89 and subsequent years so as to more accurately reflect the costs related to this workload. Consequently, a greater share of the sub-activity's overhead is now being attributed to payroll audits. For comparative purposes, the 1986-87 and 1987-88 actual person-year expenditures have been restated in accordance with the new criteria.

Figure 21: Payroll Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Files Audited	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years	Files Audited per Person-Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1986-87 Actual	69,157	190,672	317.6	218	2,757
1987-88 Actual	73,564	207,764	354.2	208	2,824
1988-89 Actual	76,329	230,904	372.7	205	3,025
1989-90 Forecast	77,510	237,410	381.0	203	3,063
1990-91 Estimates	80,155	238,403	385.0	208	2,974

Non-Resident Audits: In the case of non-resident files audited, Figure 22 indicates a downward trend in the number of files audited per person-year due to the ever-increasing need to concentrate the available resources and expertise on the larger, and usually more complex corporate entities which withhold and remit taxes from payments made to non-residents. In fact, the atypical increase in additional tax assessed in 1987-88 and 1988-89 was attributable to the audits of several large corporations which resulted in extraordinary assessments of additional non-resident withholding taxes.

The number of person-years projected for 1990-91 include additional resources approved for the partial restoration of enforcement programs and other workloads. The files audited per person-year will be significantly lower in that year due to the anticipated inexperience of new employees as well as the continuing effort to focus more of the resources on the larger and more complex files.

Figure 22: Non-Resident Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Files Audited	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years	Files Audited per Person-Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1986-87 Actual	5,778	17,296	31.9	181	2,993
1987-88 Actual	4,475	33,967	29.2	153	7,590
1988-89 Actual	4,396	88,019	28.5	154	20,023
1989-90 Forecast	3,527	21,266	31.8	111	6,029
1990-91 Estimates	4,849	37,016	56.8	85	7,634

Tax Evasion Investigations: Higher use of resources in 1987-88 and 1988-89 has resulted from investigations of complex tax evasion cases including those involving Scientific Research Tax Credits. Additional resources were also used in defending challenges under the Canadian Charter of Rights and Freedoms to new enforcement powers.

The investigations of these large tax evasion cases resulted in a considerable increase in the amount of additional tax and penalties assessed in 1988-89.

As the Department does not have jurisdiction over cases once they are referred to the Department of Justice, and as it would be inappropriate to speculate on the eventual disposition of cases before the Courts, only historical data are provided.

Figure 23: Special Investigations Cases and Associated Person-Years

Cases Investigated						
	Ending at the Preliminary Investigation Stage	Cases Referred to the Department of Justice	Resulting in Other Settlements	Total Cases	Person Years Associated with Cases Investigated ¹	Cases Resulting in Prosecutions by the Department of Justice ²
1984-85 Actual	296	172	71	539	514.1	163
1985-86 Actual	290	133	78	501	513.0	148
1986-87 Actual	346	155	60	561	536.0	130
1987-88 Actual	262	168	38	468	569.1	123
1988-89 Actual	260	160	39	459	563.4	103

1 Starting in 1986-87, includes Head Office overhead person-years, previously included in the Audit sub-activity. This change has been made as a result of the reorganization of this function.

2 Cases resulting in prosecutions result from current and past referrals to the Department of Justice.

Figure 24 includes the results of this program as it relates to the cases referred to the Department of Justice and resulting in prosecutions, as well as the cases ending at the preliminary investigation stage and resulting in other settlements.

Figure 24: Results of Special Investigations

	Additional Tax Assessed (\$000)	Penalties Imposed (\$000)	Fines Imposed (\$000)	Total Recovery (\$000)	Court Imposed Jail Sentences
1984-85 Actual	25,510	4,720	4,324	34,554	2
1985-86 Actual	27,753	4,747	6,566	39,066	6
1986-87 Actual	20,179	4,592	3,693	28,464	4
1987-88 Actual	27,061	3,932	4,441	35,434	4
1988-89 Actual	42,718	7,178	5,293	55,189	4

Examination: The three components within the Examination sub-activity are of a non-mandatory nature in relation to the Department's mandate. Historically, these programs have been the first programs to be adjusted internally after a budget has been set in order to fund shortcomings in other programs of a non-discretionary type. For example if funding is not provided for new legislative initiatives, these three components are restructured based on the availability of resources in other areas.

The productivity built into Figures 25, 26 and 27 for the forecast and estimates year reflect the results of the last year of actuals. Program results are measured by the number of returns reviewed and additional taxes assessed in each of the three areas: Office Examination, Matching and Post-Assessing. Person-years shown in the next three figures are those utilized in each particular operation. Person-years for support services, such as file retrieval, are not included.

Office Examination: Program results of this component of the Examination sub-activity are based on the results actually achieved in 1988-89.

Figure 25: Office Examination of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Examined	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person- Years	Returns Examined per Person- Year	Additional Tax Assessed per Return Examined (\$)
1986-87 Actual	31,432	47,481	333.9	94	1,511
1987-88 Actual	29,422	48,792	286.9	103	1,658
1988-89 Actual	37,069	57,300	292.0	127	1,546
1989-90 Forecast	37,069	57,300	292.0	127	1,546
1990-91 Estimates	37,069	57,300	292.0	127	1,546

Matching: Program results for 1989-90 and 1990-91, for this component of the Examination sub-activity, are based on the results actually achieved in 1988-89.

Figure 26: Matching of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Reviewed			Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years	Returns Reviewed per Person-Year	Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$)
	Manual and Computer-Assisted Matching	Fully Automated Matching	Total				
1986-87 Actual	101,842	115,990	217,832	51,589	56.9	3,828	237
1987-88 Actual	112,267	111,147	223,414	45,855	71.4	3,129	205
1988-89 Actual	42,131	149,872	192,003	38,965	19.7	9,746	203
1989-90 Forecast	42,131	149,872	192,003	38,965	19.7	9,746	203
1990-91 Estimates	42,131	149,872	192,003	38,965	19.7	9,746	203

Post-Assessing: Program results for 1989-90 and 1990-91 are expected to be the same as the results actually achieved in 1988-89.

Figure 27: Post-Assessing of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Reviewed			Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years	Returns Reviewed per Person-Year	Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$)
	Regular Post-Assessing	Provincial Tax Credit Post-Assessing	Total				
1986-87 Actual	62,607	53,497	116,104	19,485	106.9	1,086	168
1987-88 Actual	84,122	49,644	133,766	20,914	112.0	1,194	156
1988-89 Actual	55,002	31,485	86,487	23,451	73.5	1,177	271
1989-90 Forecast	55,002	31,485	86,487	23,451	73.5	1,177	271
1990-91 Estimates	55,002	31,485	86,487	23,451	73.5	1,177	271

Program Evaluation Study - Management Services: See page 35 in the Processing of Taxpayer Returns Activity under Program Evaluation Study - Management Services.

C. Collections

Objective

To collect billed taxes.

Description

This Activity consists of those functions related to the collection of outstanding taxes identified as a result of the initial processing or audit of tax returns.

Most taxpayers pay their taxes promptly; however, a small but significant number do not. Collection action becomes necessary in cases of unpaid balances on filing, those related to unremitted source deductions, and in cases where taxpayers, particularly those whose income is not subject to adequate source deductions, persistently fail to pay what they owe. Initial action on these accounts takes the form of computer generated reminders. When this action does not produce the desired result, the accounts are referred to the district offices for direct action. Attempts are made to arrange the payment of back taxes consistent with the taxpayer's financial circumstances and with the necessity to keep payments on current year taxes up-to-date. Should the taxpayer persist in the delinquency without satisfactory arrangements with the Department to discharge the indebtedness, the Department is empowered as a last resort to garnishee income, bank deposits or payments due from third parties. In extreme circumstances, seldom exercised, the Department may seize and sell a taxpayer's assets.

This program is the final step in the process of revenue collection. All efforts devoted to fostering self-assessment and enforcing compliance would prove fruitless unless the revenues assessed are eventually collected by the government.

Resource Summaries

The Collections Activity accounts for 6.6% of the Program's 1990-91 total expenditures and 8.3% of total person-years.

Figure 28: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Collections	78,856	1,816	72,667	1,761	64,826	1,705

Of the total 1990-91 expenditures for this Activity, 94.6% relates to personnel, 2.6% to other operating and 2.8% to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$6.2 million or 8.5% higher than the 1989-90 forecast expenditures.

The increase of \$6.2 million is comprised of the following:

	P-Ys	(\$000)
● reductions associated with the Program Restraint Plan;	(76)	(3,212)
● an increase in funding for the continuing implementation of tax reform;	5	191
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload;	54	2,171
● increased personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans;	-	3,699
● salaries, employee benefit plans, and capital costs related to increased workload; and	-	307
● internal transfers from other activities. Person-years have been transferred from the Processing of Taxpayer Returns Activity.	72	3,033
	55	6,189

The financial requirements for 1989-90 are forecasted to be \$5.6 million or 7.1% lower than the 1989-90 Estimates of \$78.2 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
● supplementary funding associated with the continuing implementation of tax reform;	17	648
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload; and	34	1,495
● net internal transfers between activities. Person-years have been transferred to the Processing of Taxpayer Returns and Administration activities.	(38)	(7,702)
	13	(5,559)

Figure 29: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Collections	64,826	1,705	77,286	1,828	(12,460)	(123)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$12.5 million or 16.1% less than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
● internal resource transfers to the Processing of Taxpayer Returns and Administration activities to meet workload requirements;	(47)	(6,755)
● additional salaries and contributions to employee benefit plans received through Adjustments and Transfers; and	-	348

- a lapse of \$6.1 million of the total available for use in salaries and capital. The under-utilization of person-years and related salaries was realized through productivity improvements and the continuing effect of the organizational restructuring started in 1987-88.
- (76) (6,053)
-
- (123) (12,460)

Performance Information and Resource Justification

Over the past 10 years the accounts receivable inventory has grown from \$1.269 billion in 1978-79 to \$4.393 billion in 1988-89 (excluding Scientific Research Tax Credits). Prior to 1985-86 the Collections Activity had been assigned resources to at least stabilize the amount owing by keeping both the number and dollar amount of outstanding accounts from increasing. However, in 1985-86 and 1986-87 a number of factors, not the least of which was the state of the economy, combined to make tax collections more difficult than usual. In 1985-86 the Treasury Board approved additional resources which enabled the Department to make a special effort to reduce the growing inventory of unpaid taxes (see Figures 30 and 31).

**Figure 30: Accounts Receivable¹ at Fiscal Year End (March 31st)
Before Scientific Research Tax Credits**

	Accounts Receivable (\$ millions)				Total Net Revenue Collected (\$ millions)	Total Balance Outstanding as % of Total Net Revenue Collected
	Number of Accounts (000)	Total Balance Outstanding	Allowance For Doubtful Accounts ²	Estimated Realizable Value		
1984-85 Actual	1,104	3,582	n/a	3,582	66,884	5.36
1985-86 Actual	1,161	3,239	n/a	3,239	72,858	4.45
1986-87 Actual	1,280	3,303	1,403	1,900	80,700	4.09
1987-88 Actual	1,467	3,953	1,777	2,176	93,915	4.21
1988-89 Actual	1,448	4,393	1,690	2,703	98,303	4.47

1 Excludes non-tax revenue receivable.

2 Prior to 1986-87, the Public Accounts did not reflect an "Allowance for Doubtful Accounts" but, rather, reported only those amounts which had already been identified as uncollectible (including assessments of bankrupts and receivership). For example, the total amount reported as "Uncollectible" as of March 31, 1986 was \$517 million.

The distribution, by revenue category, of the \$4,393 million in accounts receivable as at March 31, 1989 is shown in Figure 31.

Figure 31: Accounts Receivable as at March 31, 1989 by Revenue Category Before Scientific Research Tax Credit (Percentage Distribution)

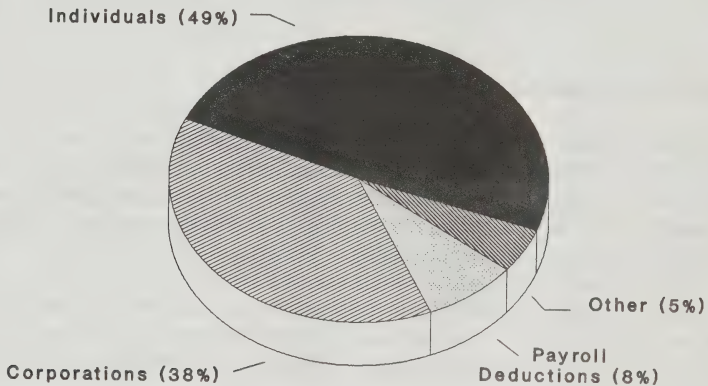


Figure 32 provides details on the outstanding balance associated with the Scientific Research Tax Credit (Part VIII Tax). A Scientific Research Tax Credit does not become a receivable until the designation is audited and it has been determined that an offset to tax payable does not exist or that additional tax is payable. The completion of audits in 1988-89 identified accounts receivable for 595 accounts in the total amount of \$1,144 million. In addition, there are 147 designations remaining to be audited, having a stated value of \$560 million.

Figure 32: Scientific Research Tax Credit (SRTC) Information as at Fiscal Year End (March 31st)

	Number of Accounts/ Designations	Total Outstanding Balance (\$ millions)	Allowance For Doubtful Accounts* (\$ millions)	Total Outstanding Balance Less Allowance For Doubtful Accounts (\$ millions)
1985-86 Actual	1,730	3,218	n/a	3,218
1986-87 Actual	1,350	2,691	n/a	2,691
1987-88 Actual	1,044	2,156	1,100	1,056
1988-89 Actual	742	1,704	1,431	273

* Prior to 1987-88 no provision was made for doubtful accounts.

The Annual Closings reported in Figure 33 represent district office inventories which were resolved or otherwise disposed of during the year. Specifically, an account is closed either when the collection action is successful and the amount owing collected, or when it is determined to be uncollectible and is written off. Figure 33 does not reflect any resources or workload that would be associated with an increase in audit activities through the partial restoration of enforcement programs.

Figure 33: Annual Intake and Closing of Accounts* and Associated Person-Years

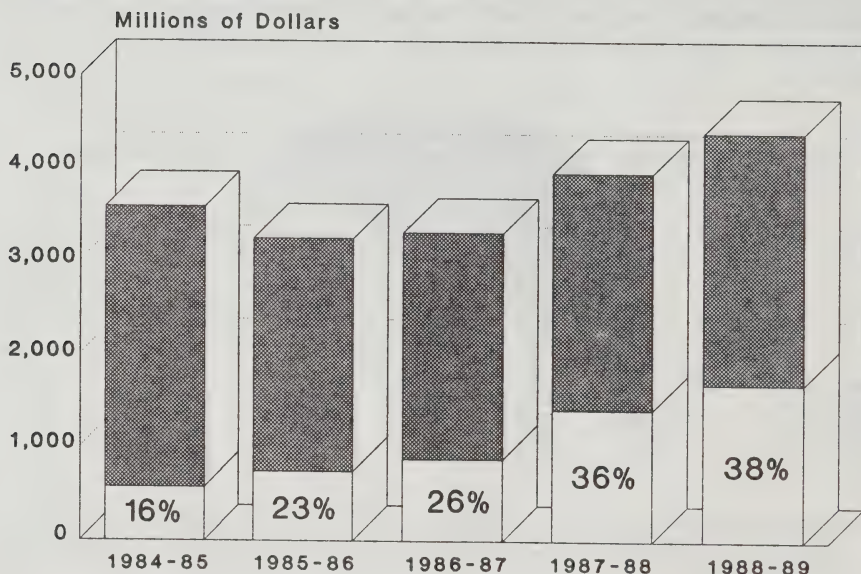
	Annual Intake		Annual Closings		Associated Person-Years	Number of Accounts Closed per Person-Year
	Number of Accounts	Total Amount (\$000)	Number of Accounts	Total Amount (\$000)		
1986-87 Actual	298,999	2,098,026	331,127	2,250,453	1,815.6	182
1987-88 Actual	342,548	3,040,014	324,174	2,445,641	1,721.0	188
1988-89 Actual	383,333	3,412,192	359,828	3,019,465	1,682.6	214
1989-90 Forecast	365,655	3,573,144	365,655	3,068,229	1,690.5	216
1990-91 Estimates	362,000	4,000,000	362,000	3,440,000	1,721.5	210

* District Office Responsibility (D.O.R.) accounts only; excludes routine accounts actioned by way of computerized collection notices and thus not referred to the district offices.

With the approval of additional resources in 1985-86, the policy of the Department then became not only to prevent the inventory of accounts receivable from increasing by endeavouring to collect each year at least the dollar equivalent of the annual intake of workload, but also to reduce existing inventories.

In 1987-88 and 1988-89, the Department was unable to meet this objective due to the impact of the "taxes in dispute" legislation approved in 1985-86 and the additional time required to deal with older inventory. The "taxes in dispute" provision of the Income Tax Act places a restriction on Revenue Canada, Taxation's collection activities, particularly with respect to Notices of Objection served after 1984. In essence, the legislation states that no collection action is to be initiated on an amount in dispute for 90 days after the resolution of the objection, thus rendering an ever-increasing percentage of inventory unworkable (see Figure 34) for an indeterminate period of time.

Figure 34: Taxes in Dispute as a Percentage of Accounts Receivable at Fiscal Year End (March 31st)



Program Evaluation Study: In August 1986, the Department's Program Evaluation Division was commissioned to conduct a study to determine the impact of the new "taxes in dispute" legislation on the Government's cash flow position. The evaluation report dated March 1987, as well as a follow-up study performed in the Fall of 1988, concluded that, notwithstanding the payment-delaying provision of the legislation, the effect on the Government's overall cash flow position was minimal. The study noted that the taxes in dispute component tended to inflate the amount of outstanding accounts receivable, since about half of the amount in dispute is usually resolved in favour of the taxpayer. Evidence gathered in the study suggested that the increase in receivables was not the result of the legislation, but rather the Department's own re-allocation of resources to higher priority work.

With regard to the impact of the legislation on the number of taxpayers contesting their assessments, the study indicated that a high proportion of the taxes in dispute related to a small number of taxpayers, mainly large corporations, that were reassessed under the Basic Files audit program.

Figure 35 provides comparative information concerning the age of accounts receivable as at March 31, 1987, 1988 and 1989. For each of the three major revenue categories (Individuals, Corporations and Payroll Deductions), it shows the percentage of the accounts receivable inventory which falls within each of the three aging categories.

Figure 35: Age of Accounts Receivable as at Fiscal Year End (March 31st) by Major Revenue Category

		<u>0-1 Year</u>	<u>1-2 Years</u>	<u>2 Years and Older</u>	<u>Total</u>
		%	%	%	%
Individuals	1987	46	14	40	100
	1988	52	14	34	100
	1989	49	18	33	100
Corporations	1987	39	35	26	100
	1988	31	51	18	100
	1989	26	53	21	100
Payroll Deductions	1987	13	22	65	100
	1988	14	28	58	100
	1989	12	28	60	100

As part of the Department's effort to reduce the accounts receivable inventory, a major evaluation of the collectibility of those accounts which had been outstanding for two years or more was begun in 1986-87. Many of these accounts were determined to be uncollectible and appropriate action was taken to write them off in accordance with the Debt Deletion Regulations. These accounts are taken out of active inventory but are subject to reactivation if the financial situation of the taxpayer changes. As a result of this initiative, the total dollar value of write-offs during that year was substantially higher than previous years.

Write-offs in respect of Scientific Research Tax Credits constituted a large part of the total amount written off by the Department during 1987-88 and 1988-89, as can be seen in Figure 36.

Figure 36: Uncollectible Write-offs¹ by Revenue Category

(thousands of dollars)						
	Individuals' Tax	Corporation Tax	Payroll Deductions	Scientific Research Tax Credits	Other ²	Total Write-offs
1984-85 Actual	76,411	28,380	49,715	-	851	155,357
1985-86 Actual	133,749	87,180	43,613	-	1,067	265,609
1986-87 Actual	343,888	98,783	129,827	555	12,592	585,645
1987-88 Actual	109,201	28,077	50,436	111,718	1,649	301,081
1988-89 Actual	113,990	42,141	49,769	368,858	4,841	579,599

1 Excludes non-tax write-offs.

2 Includes Non-Resident Tax, Petroleum and Gas Revenue Tax, Resource Royalties Tax, and other miscellaneous amounts.

D. Notices of Objection and Appeals

Objective

To provide taxpayers with a means of redress.

Description

This Activity consists of the independent review of an assessment or reassessment contested by a taxpayer.

Information included with tax assessments advises taxpayers that if they disagree with the assessment, they may contact the local District Office for a further explanation. Disputes which result from misunderstandings that can be clarified with a simple explanation are often resolved in this manner without recourse to the formal objection process.

When a difference of opinion remains, a taxpayer may file a Notice of Objection to initiate an impartial review by an official of the Appeals Branch. The Notice must be filed within 90 days of the mailing date of the assessment, and must set out the reasons for the dispute and all the relevant facts. The Appeals official then contacts the taxpayer to discuss the issues, and makes a recommendation to the Chief of Appeals as to the proper disposition of the case. The taxpayer is notified by registered mail of the result.

If the dispute is not settled by this decision, or if 90 days have elapsed since filing the Notice, the taxpayer may appeal to the Tax Court of Canada for an independent evaluation of the case. Subsequent appeals to the Federal Court and the Supreme Court of Canada are also possible.

As long as a valid objection or appeal is outstanding, attempts to collect the taxes in dispute are suspended as part of the objective review process.

The appeals process is also used to resolve applications from employers or employees for a determination of their obligation to pay Canada Pension Plan contributions, or Unemployment Insurance premiums. An employer who has been reassessed may appeal to the Minister for reconsideration.

Resource Summaries

The Notices of Objection and Appeals Activity accounts for 3.0% of the Program's 1990-91 total expenditures and 3.1% of total person-years.

Figure 37: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Notices of Objection and Appeals	36,156	678	33,763	673	27,837	593

Of the total 1990-91 expenditures for this Activity, 94.7% relates to personnel, 5.0% to other operating and 0.3% to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$2.4 million or 7.1% higher than the 1989-90 forecasted expenditures.

The increase of \$2.4 million is comprised of the following items:

	P-Ys	(\$000)
● funding for the partial restoration of enforcement programs and other workload;	5	306
● increased personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans; and	-	1,939
● other salary items, operating and capital costs related to increased workload.	-	148
	5	2,393

The financial requirements for 1989-90 are forecasted to be \$4.2 million or 14.2% higher than the 1989-90 Estimates of \$29.6 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
● supplementary funding for the continuing implementation of tax reform;	18	686
● supplementary resources associated with the partial restoration of enforcement programs and other workload; and	20	863
● internal transfers from other activities. Person-years have been transferred from the Audit of Taxpayer Returns Activity.	35	2,661
	73	4,210

Figure 38: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)		1988-89					
		Actual		Main Estimates		Change	
		\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Notices of Objection and Appeals		27,837	593	25,463	560	2,374	33

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$2.4 million or 9.3% more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
● the internal transfer of resources from the Audit of Taxpayer Returns Activity to meet workload increases in the intake of objections which were 17% higher than forecast; and	33	2,262
● additional contributions to employee benefit plans received through Adjustments and Transfers.	-	112
	33	2,374

Performance Information and Resource Justification: Performance information provided for Income Tax Objections and Appeals has been changed from previous years to show the objections and appeals workloads separately. The information presented in Figure 39 has been modified to include only those person-years associated with objections. In the past, although the displayed productivity data pertained only to objections, the associated person-years included those related to objections, appeals and CPP/UI determinations. Person-years not directly associated with the processing of objections have now been removed from Figure 39. Performance information for appeals is provided in Figure 40.

As shown in Figure 39, Notices of Objection have increased steadily over the past three years and are expected to continue to increase. Program Evaluation is currently conducting a study to determine causative factors.

In 1988-89, objections increased mainly because of large groups of files with common issues. Actual intake of 45,666 objections was 17% higher than the 39,100 forecast in the 1988-89 Estimates. This increase in workload was addressed partially by gains in efficiency and partially by internally transferring resources from non-mandatory programs in the Audit of Taxpayer Returns Activity. This resulted in actual disposals of 42,409 versus the 35,592 forecast in Estimates, an increase of 19%.

In 1989-90, although the current forecasted intake of objections is essentially the same as the 1989-90 Estimates, additional person-years approved for Tax Reform and the partial restoration of enforcement programs, and supplemented by internal transfers from the Audit of Taxpayer Returns Activity, will reduce the growth in closing inventory. Disposals are forecasted to increase 9% above the 42,855 shown last year, thereby limiting inventory growth to 12%.

In 1990-91, although intake is projected to continue to increase, available resources and productivity will remain essentially the same as in 1989-90, resulting in a 17% increase in closing inventory and an increase in receivables of approximately \$300 million.

Figure 39: Income Tax Objections and Associated Person-Years

	Intake	Disposals	Closing Inventory	Associated Person-Years*	Disposals per Person-Year
1986-87 Actual	31,938	30,803	18,132	378.9	81
1987-88 Actual	42,433	37,394	23,171	408.2	92
1988-89 Actual	45,666	42,409	26,428	443.6	96
1989-90 Forecast	50,232	46,876	29,784	506.8	92
1990-91 Estimates	52,241	47,272	34,753	508.3	93

* This figure has been changed from previous years to include only those person-years directly associated with Income Tax Objections.

Performance information for Income Tax Appeals is shown in Figure 40. Although the impact of the reorganization of the Tax Court of Canada will mean procedural changes vis à vis shorter deadlines; increased paperwork, tax calculations and enquiries; and thus increasing pressures on available resources; the particular effects on intake in 1990-91 are unknown and have not been reflected.

Figure 40: Income Tax Appeals and Associated Person-Years

	Intake	Disposals	Closing Inventory	Associated Person-Years	Disposals per Person-Year
1986-87 Actual	2,592	2,136	6,770	57.6	37
1987-88 Actual	2,694	2,265	7,199	59.3	38
1988-89 Actual	3,037	2,929	7,307	68.6	43
1989-90 Forecast	3,280	3,036	7,551	74.5	41
1990-91 Estimates	3,560	3,158	7,953	77.5	41

Additional data on the number of appeals that were settled are presented in Figure 41.

Figure 41: Number of Appeals Settled in Court, by Level of Court

	Tax Court of Canada	Federal Court - Trial Division	Federal Court of Appeal	Supreme Court of Canada	Total
1984-85 Actual	2,172	323	22	1	2,518
1985-86 Actual	2,208	276	35	4	2,523
1986-87 Actual	1,859	232	40	5	2,136
1987-88 Actual	2,029	197	38	1	2,265
1988-89 Actual	2,590	302	37	0	2,929

E. Administration

Objective

To provide the direction and support necessary to administer the law uniformly and economically.

Description

The Administration Activity consists of executive direction provided by Head Office as well as by the five Regional Offices. Head Office personnel set policy and provide financial management, security, personnel and administrative support services.

This Activity covers the central direction of the Department as well as a wide range of central support, and planning and evaluation services that are not allocated to the other activities. These include financial management, internal audit and program evaluation, staff relations and official languages administration. This Activity also includes services provided to other departments such as the maintenance of computer-based tax models used by the Department of Finance and the support given to Customs and Excise in relation to Gasoline Tax Rebates.

Resource Summaries

The Administration Activity accounts for 6.5% of the Program's 1990-91 total expenditures and 4.4% of total person-years.

Figure 42: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91		Forecast 1989-90		Actual 1988-89	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration	77,736	954	76,423	938	65,933	943

Of the total 1990-91 expenditures for this Activity, 60.3% relates to personnel, 31.7% relates to other operating and 8.0% relates to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1990-91 are \$1.3 million or 1.7% higher than the 1989-90 forecasted expenditures.

The increase of \$1.3 million is comprised of the following:

	P-Ys	(\$000)
● increased personnel costs as a result of price adjustments to salaries and employee benefit plans;	-	2,576
● increased other salary and operating costs offset by reduced capital expenditures; and	-	(903)
● net internal transfers between activities. Person-years have been transferred from the Processing of Taxpayer Returns Activity. Other operating dollars transferred from this activity exceed the salaries transferred in resulting in the net reduction.	16	(360)
	—	—
	16	1,313

The financial requirements for 1989-90 are forecasted to be \$2.9 million or 3.7% less than the 1989-90 Estimates of \$79.4 million. This change is the result of:

	P-Ys	(\$000)
● net internal transfers between activities, including the temporary loan of 24 person-years and related salaries to the Department of Justice to accommodate increases in workload referred by Taxation. Salaries and wages associated with the person-years transferred to this activity from the Collections Activity are exceeded by operating and capital transferred out and result in the net reduction.	27	(2,949)

Figure 43: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1988-89					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration	65,933	943	67,467	928	(1,534)	15

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1.5 million or 2.3% less than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
● additional funding provided by Special Warrants for:		
the administration of legislative initiatives associated with tax reform; and	7	3,182
capital that was not required. This amount was issued in excess of requirements and was frozen and lapsed in appropriations (see lapse below).	-	23,476
● the internal transfer of resources from the Collections Activity to meet workload increases in this activity;	8	843
● additional contributions to employee benefit plans and Federal and Supreme Court Awards received through Adjustments and Transfers; and	-	443
● a lapse of \$29.5 million of the total available for use in other operating and capital. This amount includes the \$23.5 million issued in excess of requirements referred to above.	-	(29,478)
	<hr/>	<hr/>
	15	(1,534)

Performance Information and Resource Justification: The Administration Activity focuses on the corporate management of the Department. Figure 44 captures the relativity of the Administration Activity person-years to the total Department. Historically, this ratio has fluctuated only marginally. The minor changes relate directly to internal reorganizations to manage the implementation of new legislative initiatives.

Figure 44: Administration Activity Person-Years as a Percentage of Total Department Person-Years

	Administration Activity Person-Years	Total Department Person-Years	Administration Activity Person-Years as a Percentage of Total Department Person-Years
1986-87 Actual	873	20,061	4.35
1987-88 Actual	926	20,627	4.49
1988-89 Actual	943	20,980	4.49
1989-90 Forecast	938	21,646	4.33
1990-91 Estimates	954	21,888	4.36

Program Evaluation Study - Access to Information and Privacy: A joint Internal Audit and Program Evaluation study of this program was completed in February 1989. The Department's compliance with the Access to Information and Privacy Acts was examined and it was found that:

- the quality of the output in response to public requests was good; and
- where the program was unable to meet legislated time requirements, it was due to the unexpectedly high level of requests and the limited resources available.

Changes are being introduced to streamline the process so as to ensure consistent compliance with the legislated response times.

F. Revenues Credited to the Vote

Description

This Activity reflects Revenues credited to the Vote. There are no resources assigned to this Activity. For information on revenues see page 72.

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 45 presents the Taxation Program's expenditures by object. The total expenditures for 1990-91 have increased by \$81.4 million or 7.4% from the 1989-90 forecast.

Figure 45: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Personnel			
Salaries and wages	792,251	741,111	667,812
Contributions to employee benefit plans	122,799	114,872	107,892
Other personnel costs	8,970	8,380	7,897
	924,020	864,363	783,601
Goods and services			
Travel	25,390	23,926	20,664
Postage	34,176	30,862	30,214
Telephone and telegraph	27,972	27,934	22,751
Other transportation and communications	7,984	7,995	5,548
Information	2,993	7,120	6,214
Printing	42,888	41,324	38,273
Professional and special services	34,573	32,995	23,795
Data processing	8,929	7,779	5,263
Other rentals	3,102	3,011	2,085
Purchased repair and maintenance	12,697	11,204	11,057
Utilities, materials and supplies	14,880	13,248	10,621
Other subsidies and payments	97	115	332
	215,681	207,513	176,817
Total operating	1,139,701	1,071,876	960,418
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	1,000	1,000	48
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	47,066	33,483	30,393
Total capital	48,066	34,483	30,441
Transfer payments	124	124	67
Total expenditures	1,187,891	1,106,483	990,926
Less: Revenues credited to the Vote	(97,757)	(87,913)	(81,053)
	1,090,134	1,018,570	909,873

2. Personnel Requirements

The Taxation Program's personnel costs of \$924.0 million account for 78% of total departmental expenditures. Information on person-years is provided in Figures 46 and 47.

Figure 46: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Controlled by TB			
Processing of Taxpayer Returns	10,110	10,203	9,945
Audit of Taxpayer Returns	8,330	8,071	7,794
Collections	1,816	1,761	1,705
Notices of Objection and Appeals	678	673	593
Administration	954	938	943
	21,888	21,646	20,980
Other (not allocated by Activity)	452	456	367
	22,340	22,102	21,347

Figure 47: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Management	169	169	151	59,000 - 132,700	78,937
Scientific and Professional	3,539	3,371	3,037	32,553 - 57,502	48,929
Administrative and Foreign Service	9,103	8,896	8,000	15,576 - 73,032	39,435
Technical	140	142	159	15,415 - 70,474	46,436
Administrative Support	8,697	8,828	9,364	15,452 - 45,299	23,973
Operational	240	240	269	16,237 - 62,737	26,188
	21,888	21,646	20,980		
	Other Person-Years*			Current Salary Range	1990-91 Average Salary Provision
	Estimates 90-91	Forecast 89-90	Actual 88-89		
Senior Levels	1	1	1	0 - 147,700	-
Administrative Support	333	341	317	15,452 - 45,299	22,000
Other	118	114	49	-	19,027
	452	456	367		

* **Person-years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule 1, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. These include other salary expenditures expressed in person-year equivalents, e.g. training allowances for casuals, students and support for the 1991 Census.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational category. The current salary range column shows the salary ranges by occupational category at October 1, 1989. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by person-years for the category. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 48 presents an analysis of the Taxation Program's capital expenditures by activity and type of asset. Capital expenditures make up 4% of the total 1990-91 Main Estimates of the Program.

Figure 48: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Processing of Taxpayer Returns			
Central processors upgrade	15,000	4,600	12,000
Equipment - new and replacement	20,802	17,284	9,353
	35,802	21,884	21,353
Audit of Taxpayer Returns			
Equipment - new and replacement	3,718	4,143	2,379
	3,718	4,143	2,379
Collections			
Acquisition of property to secure billed taxes	1,000	1,000	48
Equipment - new and replacement	1,198	1,209	323
	2,198	2,209	371
Notices of Objection and Appeals			
Equipment - new and replacement	97	38	12
	97	38	12
Administration			
Office Communications	1,402	1,684	1,871
Equipment - new and replacement	4,849	4,525	4,455
	6,251	6,209	6,326
	48,066	34,483	30,441

4. Transfer Payments

Contributions make up less than 1% of the Program's 1990-91 Main Estimates. Figure 49 presents a summary of all contribution expenditures.

Figure 49: Details of Contributions

(dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Inter-American Centre of Tax Administrators	64,000	64,000	42,919
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales	35,000	35,000	--
Commonwealth Association of Tax Administrators	25,000	25,000	23,725
	124,000	124,000	66,644

5. Revenue

Non-tax revenues include revenues credited to the Vote and receipts credited to the Consolidated Revenue Fund. Figure 50 provides details on the sources of non-tax revenue.

Revenues Credited to the Vote: These revenues include amounts which are recoverable from the Canada Pension Plan account for administering Part I of the Canada Pension Plan; from the Canada Employment and Immigration Commission for administering Parts IV and VIII of the Unemployment Insurance Act; and from Statistics Canada for data capture of the 1991 Census.

Receipts Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF): The major sources of receipts to the CRF are fines and forfeitures, tax credit fees from the provinces and advance income tax ruling fees.

Figure 50: Revenue Analysis

(thousands of dollars)	Estimates 1990-91	Forecast 1989-90	Actual 1988-89
Revenues credited to the Vote			
Canada Pension Plan	53,187	47,678	43,419
Unemployment Insurance	44,000	40,235	37,634
Statistics Canada (Census)	570	-	-
	97,757	87,913	81,053
Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund (non-tax revenue)			
Refunds of previous years' expenditures--			
Refunds of previous years' expenditures	-	-	546
Adjustment to Payables at Year End (PAYE)	-	-	618
Services and service fees--			
Ruling fees	1,220	1,198	1,195
Provincial tax credit fees	4,822	5,120	4,842
Accounts receivable and foreign travel	550	520	564
Other non-tax revenue--			
Fines and forfeitures	3,200	3,300	3,587
Access to information	11	11	33
Sundry	171	151	111
	9,974	10,300	11,496
	107,731	98,213	92,549

Collections under the Income Tax Act, Part I of the Canada Pension Plan Act and Part IV of the Unemployment Insurance Act are presented in Figure 51. The allocation of net revenues collected is provided in Figure 52. For further information see the annual Report of the Department of National Revenue.

Figure 51: Revenue Sources

(thousands of dollars)	Net Collections 1988-89	Net Collections 1987-88	Net Collections 1986-87
Individuals' Tax, Canada			
Pension Plan Contributions and Unemployment Insurance Premiums	83,229,431	80,589,253	68,140,498
Corporation Tax	13,129,906	12,035,199	10,588,436
Petroleum and Gas Revenue Tax	110,107	(74,618)	458,286
Resource Royalties Tax	(5,326)	(481)	14,338
Non-Resident Tax	1,578,029	1,161,655	1,355,582
Miscellaneous	260,881	203,772	142,524
Total Revenues*	98,303,028	93,914,780	80,699,664

* Does not include Revenues credited to the Vote nor Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund (see Figure 50).

Figure 52: Revenue Allocation

(thousands of dollars)	1988-89	1987-88	1986-87
Federal Income Tax	59,700,096	57,293,601	49,733,502
Provincial Income Tax*	20,846,644	20,367,174	16,176,792
Canada Pension Plan Contributions**	6,248,267	5,583,236	4,975,733
Unemployment Insurance Premiums**	11,508,021	10,670,769	9,813,637
	98,303,028	93,914,780	80,699,664

* Allocated from Tax Collections of Individuals and Corporations.

** Allocated from Tax Collections of Individuals.

6. Net Cost of Program

The Estimates of the Program only include expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items, as well as revenue, need to be taken into account to arrive at the net cost of the Program. Details are provided in Figure 53.

Figure 53: Estimated Net Cost of Program for 1990-91

(thousands of dollars)		1990-91	1989-90
Operating Expenditures		1,017,026	923,517
Capital		48,066	32,046
Contributions to employee benefit plans		122,799	110,671
Main Estimates		1,187,891	1,066,234
Services received without charge			
Accommodation	- from Public Works Canada	88,709	79,519
Cheque issue services	- from Supply and Services Canada	2,283	2,279
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs	- from Treasury Board Secretariat	38,873	25,034
Employee compensation - from Labour Canada payments		600	529
		130,465	107,361
Total program cost		1,318,356	1,173,595
Less: Revenue		107,731*	98,741
Estimated net program cost		1,210,625	1,074,854

* See Figure 50 for details.

B. Other Information

1. Acts Administered in Whole or in Part by Revenue Canada, Taxation

Canada Pension Plan
Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act
Income Tax Act
Unemployment Insurance Act

2. Revenue Canada, Taxation Offices

Aside from the Head Office in Ottawa, the Departmental operations are decentralized to five regions across the country, including five Regional Offices, the International Taxation Office, seven Taxation Centres, 37 District Offices and 122 Seasonal Tax Assistance Centres. District offices are shown under the taxation centre they are served by; similarly, seasonal tax assistance centres are shown next to the district offices that they support.

Figure 54: Atlantic Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (18)	
Regional Office:	Halifax, N.S.		
Taxation Centre:	St. John's, Nfld.		
District Offices:	St. John's, Nfld.	Corner Brook	Labrador City
	Charlottetown, P.E.I.	Montague	Summerside
		O'Leary	
	Halifax, N.S.	Amherst	New Glasgow
		Antigonish	New Minas
		Bridgewater	Truro
		Digby	Yarmouth
		Greenwood	
	Sydney, N.S.	Port Hawkesbury	
	Saint John, N.B.	Edmunston	Moncton
		Fredericton	
	Bathurst, N.B.		

Figure 55: Québec Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (21)	
Regional Office:	Montréal		
Taxation Centre:	Jonquière		
District Offices:	Rimouski		
	Chicoutimi		
	Québec	Baie-Comeau	Saint-Georges
		Dolbeau	Sept-Îles
		Rivière-du-Loup	Thetford-Mines
		Roberval	
	Sherbrooke	Asbestos	Shawinigan
		Drummondville	Victoriaville
		Granby	
	Trois-Rivières		
	Rouyn	Amos	La Sarre
		Chibougamau	Val-d'Or
Taxation Centre:	Shawinigan-Sud		
District Offices:	Saint-Hubert	Saint-Hyacinthe	Valleyfield
		Tracy	
	Montréal		
	Laval	Joliette	Saint-Jérôme

Figure 56: Central Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (5)	
Regional Office:	Nepean, Ont.		
International			
Taxation Office:	Ottawa, Ont.		
Taxation Centre:	Ottawa, Ont.		
District Offices:	Ottawa, Ont.	Cornwall, Ont.	Pembroke, Ont.
		Mont-Laurier, Qué.	
	Scarborough, Ont.		
	North York, Ont.		
	Toronto, Ont.	Barrie, Ont.	
	Mississauga, Ont.	Mississauga, Ont.	

Figure 57: Ontario Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (22)	
Regional Office:	London		
Taxation Centre:	Sudbury		
District Offices:	Kingston	Brockville	Cloyne
	Belleville	Cobourg	Peterborough
		Lindsay	
	Hamilton	Brantford	Oakville
	Kitchener	Guelph	Owen Sound
	St. Catharines	Fort Erie	Welland
		Niagara Falls	
	London	Chatham	Sarnia
		St. Thomas	Woodstock
	Windsor		
	Sudbury	North Bay	Timmins
		Sault Ste. Marie	
	Thunder Bay	Dryden	Marathon
		Kenora	

Figure 58: Western Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (43)	
Regional Office:	Calgary, Alta.		
Taxation Centre:	Winnipeg, Man.		
District Offices:	Winnipeg, Man.	Brandon	The Pas
		Dauphin	Thompson
		Steinbach	Winkler
	Regina, Sask.	Moose Jaw	Weyburn
		Swift Current	Yorkton
	Saskatoon, Sask.	Lloydminster	Prince Albert
	Calgary, Alta.	Lethbridge	Red Deer
		Medicine Hat	
	Edmonton, Alta.	Dawson Creek, Y.T.	Grande Prairie
		Fort McMurray	Peace River
		Fort St. John	Yellowknife, N.W.T.
		Grand Centre	
Taxation Centre:	Surrey, B.C.		
District Offices:	Penticton, B.C.	Cranbrook	Nelson
		Kamloops	Trail
		Kelowna	Vernon
	Vancouver, B.C.	Abbotsford	Sechelt
		Chilliwack	Terrace
		Prince George	Whitehorse, Y.T.
		Prince Rupert	Williams Lake
		Quesnel	
	Victoria, B.C.	Campbell River	Nanaimo
		Courtenay	Port Alberni
		Duncan	Port Hardy

3. Provincial Tax Incentives Administered by Revenue Canada, Taxation

The Department administers for the provinces various tax incentives shown in Figure 59. These do not include Foreign Tax Credits or Surtaxes which are also administered by Taxation for various provinces. These incentives apply either to individuals (I), corporations (C) or trusts (T).

Figure 59: Provincial Tax Incentives

	I	C	T
Political Contributions Tax Credits:			
Prince Edward Island Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Nova Scotia Political Contribution Tax Credit	•	•	•
New Brunswick Political Contribution Tax Credit	•	•	
Ontario Political Contribution Tax Credit	•		
Manitoba Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Alberta Political Contribution Tax Credit	•		•
British Columbia Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Northwest Territories Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Yukon Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Property Tax Credits:			
Ontario Property Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Property Tax Credit (Refundable)	•		
British Columbia Renters Tax Reduction	•		
Royalty Tax Rebates and Credits:			
Manitoba Mineral Tax Rebate	•		•
Saskatchewan Royalty Tax Rebate	•	•	•
Alberta Royalty Tax Credit (Refundable)	•		•
Alberta Royalty Tax Rebate	•		•
British Columbia Royalty and Deemed Income Tax Rebate	•	•	•
Miscellaneous Tax Credits:			
Newfoundland Stock Savings Plan Tax Credit	•		•
Newfoundland Venture Capital Program Tax Credit	•		•
Nova Scotia Research and Development Tax Credit		•	
Nova Scotia Stock Savings Plan Tax Credit	•		
Ontario Sales Tax Credit (Refundable)	•		
Ontario Home Ownership Savings Plan Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Cost of Living Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Manufacturing Investment Tax Credit	•	•	•
Saskatchewan Labour Venture Capital Tax Credit	•		
Saskatchewan Livestock Facilities Tax Credit	•	•	•
Saskatchewan Livestock Investment Tax Credit	•	•	•
Saskatchewan Stock Savings Plan Tax Credit	•		
Saskatchewan Venture Capital Tax Credit	•	•	•
Alberta Stock Savings Plan Tax Credit	•		
British Columbia Logging Tax Credit	•	•	•
British Columbia Venture Capital Tax Credit	•	•	•
British Columbia Employee Share Ownership Plan Tax Credit	•		
British Columbia Employee Venture Capital Tax Credit	•		
Yukon Manufacturing and Processing Tax Credit		•	
Other Provincial Incentives and Programs:			
Newfoundland New Small Business Deduction		•	
Prince Edward Island Small Business Corporate Tax Reduction		•	
Nova Scotia Small Business Corporate Tax Reduction		•	
Manitoba Corporate Tax Reduction for New Small Businesses		•	
Saskatchewan Small Business Corporate Tax Reduction		•	
Saskatchewan Pension Plan	•		

INDEX

A

Access to Information and Privacy, 66
Advanced Child Tax Credit, 26
Appeals, 57, 60, 61
Appeals Branch, 17, 18, 57
Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES), 8, 25
Automated Collections System, 8, 12, 14, 24, 31
Awards, Federal and Supreme Court, 14, 65

C

Canadian Charter of Rights and Freedoms, 45
Canada Pension Plan, 15, 36, 57, 72, 73, 74, 76
Cape Breton Investment Tax Credit, 41, 42
Census, 7, 29, 72, 73
Central Processing Upgrade, 71
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales, 72
CINDAC, 34
Commonwealth Association of Tax Administrators, 72
Communications and Consultations Branch, 12, 17, 19
Communications and Corporate Development Branch, 12
Corporate Affairs Branch, 12, 17, 19
Customs and Excise, 63

D

Debt Deletion Regulations, 55
Deputy Minister, 16, 18

E

EDP Systems and Technology Branch, 12, 17, 18
Electronic Filing, 8, 22
Electronic Funds Transfer, 8, 34

F

Federal Court of Canada, 57, 62
Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act, 15, 76
Finance, Department of, 15, 17, 20, 63
Finance and Administration Branch, 12, 17, 19
Flow Through Shares, 42

G

Gasoline Tax Rebates, 63

Goods and Services Tax, 7, 12, 20

H

Human Resources Branch, 12, 17, 19

I

Income Tax Act, 15, 36, 41, 74, 76

Info-Tax, 26

Inter-American Centre of Tax Administrators, 72

International Tax Agreements, 15

International Taxation Office, 8, 17, 18, 34

J

Justice, Department of, 17, 45, 64

L

Legislative and Intergovernmental Affairs Branch, 8, 17, 18, 32

Local Area Networks (LAN), 32

M

Management Services Branch, 12

Mandate, 15

Matching, 37, 46, 47

N

Non-Resident, 43, 44, 56, 74

O

Objection, Notices of, 57, 60, 61

Office Communications, 71

Office Examination, 37, 46

On-Line Reassessment Program (On-Line RAP), 33, 34

On-Line Taxpayer Correspondence System, 12, 24

Optical Disk Storage, 32

P

Partial Restoration of Enforcement Programs, 10, 29, 30, 38, 39, 49, 50, 58, 59, 60

Payroll Audits, 41, 43, 44

Pension Reform, 7, 20

Petroleum and Gas Revenue Tax, 42, 56, 74
Policy and Systems Branch, 12
Portable Computing, 8, 25
Postage, 10, 14, 30, 31
Post-Assessing, 37, 46, 47
Printing, 10, 14, 30, 31
Program Evaluation, 26, 33, 35, 47, 60
Program Objective, 15
Program Restraint Plan, 7, 10, 13, 23, 29, 38, 49
Public Enquiries Information Bank (PEIB), 8, 23, 25, 32
Public Service Rationalization Program, 7, 12, 23

R

Refundable Federal Sales Tax Credit, 20
Regional Assistant Deputy Ministers, 17, 19
Reorganization, 12
Restraint Plan - see Program Restraint Plan

S

Scientific Research and Experimental Development, 41, 42
Scientific Research Tax Credit, 12, 42, 45, 51, 52, 55, 56
Special Warrants, 14, 31, 40, 65
Supplementary Estimates, 10
Supreme Court of Canada, 57, 62

T

T1 Cycle System, 8, 34
TAPMA, 34
Taxation Programs Branch, 12, 16, 18
Tax Court of Canada, 7, 57, 61, 62
Taxes in Dispute, 53, 54, 57
Tax-Gap, 26
Tax Information Bank, 13, 25, 32
Tax Information Phone Service (TIPS), 26
Tax Reform, 10, 12, 14, 20, 23, 30, 31, 32, 38, 39, 40, 49, 50, 58, 59, 60, 65
Technical Advancements, 13, 24
Telerefund, 8, 13, 25, 32

U

Unemployment Insurance, 15, 36, 57, 72, 73, 74

- R**
Rapprochement, 41, 54
Recensement, 7, 10, 32, 80, 81
Recherche scientifique et développement expérimental, 45, 46, 48
Réforme des pensions, 7, 21
Réforme fiscale, 10, 12, 13, 14, 21, 24, 31, 32, 34, 35, 42, 43, 45, 56, 57, 66, 67, 68, 73
Régime de pensions du Canada, 15, 16, 40, 65, 80, 81, 82, 84
Règlement sur la radiation des dettes, 63
Réorganisation, 12
Réseaux locaux (RL), 35
Rétablissement partiel des programmes d'exécution, 10, 31, 32, 42, 43, 56, 57, 66, 67, 68
Ristournes de la taxe sur l'essence, 71
- S**
Sous-ministre, 16, 18
Sous-ministres adjoints régionaux, 19, 20
Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS), 8, 26
Système de correspondance avec les contribuables, 12, 25
Système de recouvrement automatisé, 8, 12, 14, 26, 34
Système du cycle des TI, 8, 38
Système électronique de renseignements par téléphone (SERT), 28
- T**
TAPMA, 38
Taxe sur les produits et services, 7, 12, 21
Télé-impôt, 28
Téléremboursement, 8, 13, 27, 35
Transmission électronique, 8, 23
- V**
Vérification des feuilles de paie, 45, 49, 50
Versement anticipé du crédit d'impôt pour enfants, 28
Virement électronique de fonds, 8, 38

Direction générale des services de gestion, 12
Direction générale des systèmes et de la technologie informatiques, 12, 17, 18
Douanes et Accise, 71

E

Ecart fiscal, 28
Enregistrement sur disque optique, 35
Évaluation des programmes, 28, 36, 39, 54, 63, 68, 74
Examen au bureau, 41, 53

F

Finances, ministère des, 15, 17, 21, 71
Frais d'impression, 10, 14, 32, 34
Frais postaux ou d'affranchissement, 10, 14, 32, 34

I

Impôt sur les revenus pétroliers, 48, 64, 82
Impôts contestés, 62, 63, 65

L

Loi de l'impôt sur le revenu, 16, 46, 82, 84
Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces, 15, 84

M

Mandat,
Mandats spéciaux, 14, 34, 45, 73
Ministère de la Justice, 17, 52, 72
Montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême, 6, 14, 73

N

Non-résidents, 49, 50, 64, 82

O

Objectif du programme, 16
Opposition, Avis d', 62, 68, 69
Ordinateurs portatifs, 8, 27

P

Plan de restriction du Programme, 8, 9, 13, 25, 31, 42, 56
Postcotation, 41, 54
Programme de nouvelles cotisations en direct (PNC), 37
Programme de rationalisation de la fonction publique, 7, 12, 25
90 (Revenu Canada, Impôt)

A

Accès à l'information et protection des renseignements personnels, 74
 Actions accréditées, 47, 48
 Appels, 65, 68

B

Amélioration des processus centraux, 79
 Association des administrateurs fiscaux du Commonwealth, 80
 Assurance-chômage (Loi sur l'), 15, 16, 40, 65, 84

C

Banque d'information pour demandes de renseignements (BIDR), 8, 25, 27, 35
 Banque de renseignements fiscaux, 13, 27, 35
 Budget des dépenses supplémentaire, 10
 Bureautique, 79
 Bureau d'impôt international, 8, 20, 38

D

Conventions fiscales internationales, 15
 Correspondance en direct avec les contribuables - voir Système de correspondance avec les contribuables
 Cour canadienne de l'impôt, 8, 65, 69, 70
 Cour fédérale du Canada, 14, 65, 70
 Cour suprême du Canada, 14, 65, 70
 Crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton, 46, 47, 48
 Crédit d'impôt pour la recherche scientifique, 12, 48, 51, 58, 60, 63, 64
 Crédit remboursable pour taxe fédérale sur les ventes, 21

Direction générale de la politique et des systèmes, 12
 Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales, 8, 17, 18, 35
 Direction générale des affaires ministérielles, 12, 19, 20
 Direction générale des appels, 17, 18, 65
 Direction générale des communications et de la consultation, 12, 17, 19
 Direction générale des communications et du développement de l'organisation, 12
 Direction générale des finances et de l'administration, 12, 17, 19
 Direction générale des programmes d'impôt, 12, 17, 18
 Direction générale des ressources humaines, 12, 17, 19

Tableau 59: Incitations fiscales provinciales

F C P

			Credits d'impôt provinciaux pour contributions politiques:
			Credit d'impôt pour contributions politiques de l'Île-du-Prince-Édouard
			Credit d'impôt pour contributions politiques de la Nouvelle-Écosse
			Credit d'impôt pour contributions politiques du Nouveau-Brunswick
			Credit d'impôt pour contributions politiques de l'Ontario
			Credit d'impôt pour contributions politiques du Manitoba
			Credit d'impôt pour contributions politiques de l'Alberta
			Credit d'impôt pour contributions politiques de la Colombie-Britannique
			Credit d'impôt pour contributions politiques des Territoires du Nord-Ouest
			Credit d'impôt pour contributions politiques du Yukon
			Credits d'impôts fonciers:
			Credit d'impôts fonciers de l'Ontario (remboursable)
			Credit d'impôts fonciers du Manitoba (remboursable)
			Réduction d'impôt pour locataires de la Colombie-Britannique
			Credits et dégrèvements d'impôt au titre des redevances:
			Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de la Saskatchewan
			Credit d'impôt au titre des redevances de l'Alberta
			Dégrèvement d'impôt au titre des redevances et du revenu présumé de la Colombie-Britannique
			Divers crédits d'impôt:
			Credit d'impôt de Terre-Neuve pour épargne-actions
			Credit d'impôt de Terre-Neuve pour capital de risque
			Credit d'impôt de la Nouvelle-Écosse pour la recherche et le développement
			Credit d'impôt pour taxe sur les ventes de l'Ontario (remboursable)
			Credit d'impôt de l'Ontario pour épargne-logement (remboursable)
			Credit d'impôt du Manitoba pour le coût de la vie (remboursable)
			Credit d'impôt du Manitoba à la fabrication et à l'investissement
			Credit d'impôt de la Saskatchewan pour capital de risque de travailleurs
			Credit d'impôt de la Saskatchewan pour installations à détail
			Credit d'impôt de la Saskatchewan pour épargne-actions
			Credit d'impôt de la Saskatchewan pour capital de risque
			Credit d'impôt de l'Alberta pour épargne-actions
			Credit d'impôt de la Colombie-Britannique sur les opérations forestières
			Credit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque
			Credit d'impôt de la Colombie-Britannique pour régime d'actionnariat ouvrier
			Credit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque d'employés
			Credit d'impôt du Yukon pour la fabrication et la transformation
			Autres incitations et programmes provinciaux:
			Déduction accordée par Terre-Neuve aux petites entreprises nouvelles
			Réduction d'impôt de l'Île-du-Prince-Édouard sur les corporations pour les petites entreprises
			Réduction d'impôt de la Nouvelle-Écosse sur les corporations pour les petites entreprises
			Réduction d'impôt du Manitoba pour les petites entreprises nouvelles
			Réduction d'impôt de la Saskatchewan sur les corporations pour les petites entreprises
			Régime de pensions de la Saskatchewan

Tableau 58: Bureaux de la région de l'Ouest

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (43)
Bureau régional:	Calgary (Alb.)	
Centre fiscal:	Winnipeg (Man.)	
Bureaux de district:	Winnipeg (Man.)	Brandon
		Dauphin
	Regina (Sask.)	Steinbach
		Moose Jaw
	Swift Current	Winkler
	Saskatoon (Sask.)	Weyburn
		Yorkton
	Calgary (Alb.)	Prince Albert
		Red Deer
	Edmonton (Alb.)	Medicine Hat
		Dawson Creek (Yuk.)
		Fort McMurray
		Fort St. John
		Grand Centre
		Grande Prairie
		Peace River
		Yellowknife (T.N.-O.)
Centre fiscal:	Surrey (C.-B.)	
Bureaux de district:	Pentiction (C.-B.)	Cranbrook
		Kamloops
		Kelowna
	Vancouver (C.-B.)	Abbotsford
		Chilliwack
		Prince George
		Prince Rupert
	Victoria (C.-B.)	Campbell River
		Courtenay
		Duncan
		Nanaimo
		Port Alberni
		Port Hardy
		Williams Lake
		Whitehorse (Yuk.)
		Terrace
		Sechelt
		Vernon
		Trail
		Nelson

3. Incitations fiscales provinciales administrées par Revenu Canada, Impôt

Le Ministère administre pour les provinces diverses incitations fiscales apparaissant au tableau 59. Celles-ci ne comprennent pas les crédits pour impôt étranger ou les surtaxes qui sont également administrés par l'Impôt pour un certain nombre de provinces. Ces incitations s'appliquent soit aux particuliers (P), aux corporations (C) ou aux fiduciaires (F).

Tableau 57: Bureaux de la région de l'Ontario

Genre de bureau		Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (22)
Bureau régional:		London	
Centre fiscal:		Sudbury	
Bureaux de district:		Kingston	
		Belleville	
		Hamilton	
		Kitchener	
		St. Catharines	
		London	
		Windsor	
		Sudbury	
		Thunder Bay	
			Kenora
			Dryden
			Sault-Sainte-Marie
			North Bay
			Timmins
			Woodstock
			Sarnia
			Chatham
			Niagara Falls
			Fort Erie
			Guelph
			Brantford
			Lindsay
			Cobourg
			Brookville
			Cloyne
			Peterborough
			Oakville
			Owen Sound
			Welland

Tableau 55: Bureaux de la région du Québec

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (21)
Bureau régional: Montréal		
Centre fiscal: Jonquière		
Bureaux de district: Rimouski		
	Québec	Baie-ComEAU
		Dolbeau
		Rivière-du-Loup
		Roberval
		Asbestos
		Drummondville
		Granby
		Amos
		Chibougamau
		La Sarre
		Val-d'Or
Centre fiscal: Shawinigan-Sud		Valleyfield
Bureaux de district: Saint-Hubert		Saint-Hyacinthe
	Montréal	Tracy
	Laval	Joliette
		Saint-Jérôme

Tableau 56: Bureaux de la région du Centre

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (5)
Bureau régional: Nepean (Ont.)		
Bureau d'impôt international: Ottawa (Ont.)		
Centre fiscal: Ottawa (Ont.)		
Bureaux de district: Ottawa (Ont.)		
	Scarborough (Ont.)	Mont-Laurier (Québec)
	North York (Ont.)	Cornwall (Ont.)
	Toronto (Ont.)	Pembroke (Ont.)
	Mississauga (Ont.)	
	Barrie (Ont.)	
	Mississauga (Ont.)	

B. Autres renseignements

1. Lois appliquées en tout ou en partie par Revenu Canada, Impôt

Régime de pensions du Canada
Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral
et les provinces
Loi de l'impôt sur le revenu
Loi sur l'assurance-chômage

2. Bureaux de Revenu Canada, Impôt

En plus du Bureau principal à Ottawa, les opérations du Ministère sont décentralisées et confiées à 5 régions au pays, ce qui comprend 5 bureaux de régionaux, le Bureau d'impôt international, 7 centres fiscaux, 37 bureaux de district et 122 centres saisonniers d'aide fiscale. Les bureaux de district figurent sous le centre fiscal qui les dessert; de même, les centres saisonniers d'aide fiscale figurent à droite des bureaux de district auxquels ils se rapportent.

Tableau 54: Bureaux de la région de l'Atlantique

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (18)
Bureau régional:	Halifax (N.-É.)	Halifax (N.-É.)
Centre fiscal:	St. John's (T.-N.)	St. John's (T.-N.)
Bureaux de district:	St. John's (T.-N.)	St. John's (T.-N.)
	Charlottetown (I.-P.-É.)	Charlottetown (I.-P.-É.)
	Halifax (N.-É.)	Halifax (N.-É.)
	O'Leary	O'Leary
	Amherst	Amherst
	Antigonish	Antigonish
	Bridgewater	Bridgewater
	Truro	Truro
	Yarmouth	Yarmouth
	Greenwood	Greenwood
	Port Hawkesbury	Port Hawkesbury
	Edmundston	Edmundston
	Fredericton	Fredericton
	Bathurst (N.-B.)	Bathurst (N.-B.)
	Sydney (N.-É.)	Sydney (N.-É.)
	Saint John (N.-B.)	Saint John (N.-B.)
	Moncton	Moncton
	Labrador City	Labrador City
	Summerside	Summerside
	New Glasgow	New Glasgow
	New Minas	New Minas

6. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses autorisations législatives et votées. Mais il faut aussi tenir compte d'autres frais et recettes du Programme pour en établir le coût net. Le tableau 53 fournit des détails à ce sujet.

Tableau 53: Coût net du Programme pour 1990-1991

(en milliers de dollars)		1990-1991	1989-1990
Dépenses de fonctionnement	1 017 026	923 517	
Dépenses en capital	48 066	32 046	
Contributions aux régimes de prestations des employés	122 799	110 671	
Budget des dépenses principal		1 187 891	1 066 234
Services reçus sans frais			
Locaux	- de Travaux publics Canada	88 709	79 519
Emission des chèques	- d'Approvisionnement et Services Canada	2 283	2 279
Contributions de l'employeur aux prestations des employés pour les primes d'assurance et d'autres frais	- du Secrétaire du Conseil du Trésor	38 873	25 034
Indemnités versées aux employés	- de Travail Canada	600	529
Coût total du Programme			
		1 318 356	1 173 595
Moins : recettes		107 731*	98 741
Coût net estimatif du Programme		1 210 625	1 074 854

* Voir le tableau 50 pour de plus amples renseignements.

Les sommes recouvrées en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la partie I du Régime de pensions du Canada et de la partie IV de la Loi de 1971 sur l'assurance-chômage sont présentées au tableau 51. L'affectation des recettes nettes recouvrées est indiquée au tableau 52. Pour en savoir plus, consulter le Rapport annuel du Ministère du Revenu national.

Tableau 51: Sources des recettes

(en milliers de dollars)			
Rentées nettes	Rentées nettes	Rentées nettes	Total des recettes*
1986-1987	1987-1988	1988-1989	
83 229 431	80 589 253	68 140 498	Impôt des particuliers, cotisations au Régime de pensions du Canada et cotisations d'assurance-chômage
13 129 906	12 035 199	10 588 436	Impôt des corporations
110 107	(74 618)	458 286	Impôt sur les revenus pétroliers
(5 326)	(481)	14 338	Impôt sur les redevances pétrolières
1 578 029	1 161 655	1 355 582	Impôt des non-résidents
260 881	203 772	142 524	Divers
98 303 028	93 914 780	80 699 664	

* Ne comprend ni les recettes à valoir sur le crédit, ni les recettes à valoir sur le Trésor (voir le tableau 50).

Tableau 52: Affectation des recettes

(en milliers de dollars)			
1988-1989	1987-1988	1986-1987	
59 700 096	57 293 601	49 733 502	Impôt fédéral sur le revenu
20 846 644	20 367 174	16 176 792	Impôt provincial sur le revenu*
6 248 267	5 583 236	4 975 733	Cotisations au Régime de pensions du Canada**
11 508 021	10 670 769	9 813 637	Cotisations d'assurance-chômage**
98 303 028	93 914 780	80 699 664	

* Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers et les corporations

** Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers.

Tableau 50: Analyse des recettes

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	1988-1989
1990-1991	1989-1990		
Recettes à valoir sur le crédit			
Régime de pensions du Canada	47 678	43 419	
Assurance-chômage	40 235	37 634	
Statistique Canada (recensement)	-	-	
53 187			
44 000			
570			
97 757	87 913		81 053
Recettes à valoir sur le Trésor			
(recettes non fiscales)			
Recouvrements de dépenses d'exercices			
précédents --			
Recouvrements de dépenses d'exercices			
précédents			
-	-		
Rajustement des créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE)			618
Rémunération de services --			
Droits visant les décisions	1 198		1 195
Droits visant les crédits d'impôt provinciaux	5 120		4 842
Débiteurs et voyages à l'étranger	550		564
Autres recettes non fiscales --			
Amendes et confiscations	3 200	3 300	3 587
Accès à l'information	11	11	33
Divers	171	151	111
9 974	10 300		11 496
107 731	98 213		92 549

4. Paiements de transfert

Les contributions représentent moins de 1 % du Budget des dépenses principal du Programme pour 1990-1991. Un sommaire de toutes les dépenses relatives aux contributions figure au tableau 49.

Tableau 49: Détail des contributions

(en dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1990-1991	1989-1990	1988-1989
Centre interaméricain des administrateurs fiscaux		64 000		64 000	42 919
	Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales	35 000		35 000	--
	Association des administrateurs fiscaux du Commonwealth	25 000		25 000	23 725
		124 000		124 000	66 644

5. Recettes

Les recettes non fiscales comprennent les recettes à valoir sur le crédit et les recettes à valoir sur le Trésor. Le tableau 50 fournit des précisions sur les sources des recettes non fiscales.

Recettes à valoir sur le crédit: Ces recettes comprennent les sommes à recouvrer du Régime de pensions du Canada pour l'application de la partie I du Régime de pensions du Canada; de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada pour l'application des parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage; et de Statistique Canada pour les opérations de saisie des données pour le recensement de 1991.

Recettes à valoir sur le Trésor: Les principales sources de recettes à valoir sur le Trésor sont les amendes et les confiscations, les droits pour les crédits d'impôt provinciaux et les droits pour les décisions anticipées en matière d'impôt.

Le tableau 48 présente une analyse des dépenses en capital du Programme de l'impôt par activité et par genre de biens. En 1990-1991, les dépenses en capital représentent 4 % du Budget des dépenses principal du Programme.

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1990-1991	Prévu	Réel
Traitement des déclarations d'impôt des contribuables	Amélioration des processeurs centraux	15 000	20 802	4 600	12 000
	Matériel - achat et remplacement			17 284	9 353
35 802		21 884		21 353	
Vérification des déclarations d'impôt des contribuables	Matériel - achat et remplacement	3 718		4 143	2 379
3 718		4 143		2 379	
Recouvrements	Acquisition de biens pour garantir les impôts facturés	1 000	1 198	1 000	48
	Matériel - achat et remplacement			1 209	323
2 198		2 209		371	
Avis d'opposition et appels	Matériel - achat et remplacement	97		38	12
97		38		12	
Administration Bureautique	Matériel - achat et remplacement	1 402	4 849	1 684	1 871
				4 525	4 455
6 251		6 209		6 326	
48 066		34 483		30 441	

Tableau 47: Détail des besoins en personnel

Années-personnes* contrôlées	Budget des dépenses				Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991
	1990-1991	1989-1990	Réel 1988-1989	Réel		
Gestion	169	169	151	151	59 000 - 132 700	78 937
Scientifique et professionnelle	3 539	3 371	3 037	3 037	32 553 - 57 502	48 929
Administration et service extérieur	9 103	8 896	8 000	8 000	15 576 - 73 032	39 435
Technique	140	142	139	139	15 415 - 70 474	46 436
Soutien administratif	8 697	8 828	9 364	9 364	15 452 - 45 299	23 973
Exploitation	240	240	269	269	16 237 - 62 737	26 188
						20 980
Autres						
Budget des dépenses années-personnes*						
1990-1991	1989-1990	Réel 1988-1989	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1990-1991		
1	1	1	0 - 147 700	-	22 000	19 027
333	341	317	15 452 - 45 299	-	22 000	19 027
118	114	49				
452	456	367				

* L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'emploies.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres années-personnes" ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années-précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Celles-ci comprennent les autres dépenses de salaires exprimées en équivalents des années-personnes, e.g., l'indemnité de formation pour les occasionnels, les étudiants et le support pour le recensement de 1991.

Nota: Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par catégorie professionnelle. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par catégorie professionnelle en vigueur le 1er octobre 1989. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes de la catégorie. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Budget des dépenses	1990-1991	Prévu	1989-1990	Réel	1988-1989
Contrôles par le CT					
Traitement des déclarations	10 110	10 203			
d'impôt des contribuables					
Vérification des déclarations					
d'impôt des contribuables	8 330	8 071			
Recouvrements	1 816	1 761			
Avis d'opposition et appels	678	673			
Administration	954	938			
				593	943
Autres (ne sont pas distribuées par activité)	21 888	21 646			
	452	456			
				367	
	22 340	22 102			
					21 347

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

I. Besoins financiers par article

Le tableau 45 présente la répartition, par article, des dépenses du Programme de l'Impôt. Le total des dépenses pour 1990-1991 a augmenté de 81,4 millions de dollars par rapport au montant prévu pour 1989-1990, soit 7,4 %.

Tableau 45: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1990-1991	1989-1990	Réel 1988-1989
Personnel	729 251	741 111	667 812
Traitements et salaires	122 799	114 872	107 892
Contributions aux régimes de prestations	8 970	8 380	7 897
Autres frais touchant le personnel	924 020	864 363	783 601
Biens et services	25 390	23 926	20 664
Voyages	34 176	30 862	30 214
Affranchissement	7 984	7 995	5 548
Téléphone et télégraphe	27 972	27 934	22 751
Autres transports et communications	2 993	7 120	6 214
Information	42 888	41 324	38 273
Services professionnels et spéciaux	34 573	32 995	23 795
Location de matériel informatique	8 929	7 779	5 263
Autres locations	3 102	3 011	2 085
Achat de services de réparation et d'entretien	12 697	11 204	11 057
Services publics, fournitures et approvisionnements	14 880	13 248	10 621
Autres subventions et paiements	97	115	352
Total des dépenses de fonctionnement	1 139 701	1 071 876	960 418
Capital	1 000	1 000	48
Construction ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	47 066	33 483	30 393
Construction et acquisition de machines et de matériel	48 066	34 483	30 441
Total du capital	124	124	67
Paiements de transfert	1 187 891	1 106 483	990 926
Total des dépenses	(97 757)	(87 913)	(81 053)
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	1 090 134	1 018 570	909 873

F. Recettes à valoir sur le crédit

Description

Cette activité sert à tenir compte des recettes à valoir sur le crédit. Aucune ressource n'est attribuée à cette activité. Pour de plus amples renseignements, se reporter à la page 80.

Données sur le rendement et justification des ressources: L'activité Administration porte principalement sur la gestion du Ministère. Le tableau 44 montre le rapport entre les années-personnes de l'activité Administration et le total des années-personnes au Ministère. Par le passé, ce rapport n'a pas beaucoup varié. Les modifications mineures sont occasionnées directement par des réorganisations internes reliées à la gestion de la mise en oeuvre de nouvelles initiatives et législatives.

Tableau 44: Années-personnes de l'activité Administration en pourcentage du total des années-personnes du Ministère

Années-personnes de l'activité Administration	Total	Années-personnes de l'activité Administration
en pourcentage du total des années-personnes du Ministère	des années-personnes du Ministère	des dépenses
1986-1987 Réel	20 061	873
1987-1988 Réel	20 627	926
1988-1989 Réel	20 980	943
1989-1990 Prévu	21 646	938
1990-1991 Budget	21 888	954
4,35		
4,49		
4,49		
4,49		
4,33		
4,36		

Étude de l'évaluation des programmes - Accès à l'information et protection des renseignements personnels: Une étude conjointe de la Vérification interne et de l'Évaluation des programmes a été effectuée en février 1989. Cette étude portait sur l'observation, par le Ministère, de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels et en voici les conclusions:

- la qualité des réponses données aux demandes du public était bonne; et
- lorsque le programme n'avait pu respecter les délais prévus dans les mesures législatives, c'était en raison du nombre inattendu de demandes et de la limitation des ressources disponibles.

Nous apportons des changements afin de rationaliser le processus et d'assurer le respect des délais de réponse prévus dans les mesures législatives.

Tableau 43: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)				
1988-1989				
Budget des dépenses principal	Réel	Administration		
		\$	A-P	\$
Différence				
		\$	A-P	(1 534)
				15

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 1,5 million de dollars, ou de 2,3 %, au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

- fonds supplémentaires obtenus par mandats spéciaux pour:
 - l'application des mesures législatives liées à la réforme fiscale; 7 3 182
 - des dépenses en capital qui ne se sont pas avérées nécessaires (la somme allouée en trop a été bloquée et est devenue un crédit prime, voir les fonds inutilisés ci-dessous);

- les transferts internes de ressources de l'activité 8 843
 - Recouvrements liés à l'augmentation de la charge de travail de l'activité;

- cotisations supplémentaires aux régimes de prestations aux employés, et montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême reçus par voie de rajustements et de transferts; et
 - 443

- fonds inutilisés de 29,5 millions de dollars du total disponible pour les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital. Cette somme comprend les 23,5 millions de dollars, mentionnés ci-dessus, qui ont été attribués en sus des besoins.

15 (1 534)

(Administration) 73

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 excèdent de 1,3 million de dollars, soit 1,7 %, les dépenses prévues pour 1989-1990.

L'augmentation de 1,3 million de dollars se répartit comme suit:

A-P (en milliers de dollars)	
● les coûts liés au personnel ont augmenté en raison des rajustements des salaires et des régimes de prestations aux employés;	- 2 576
● l'augmentation d'autres éléments des salaires et des dépenses de fonctionnement et la diminution des coûts en capital; et	- (903)
● les transferts internes nets entre les activités. Des années-personnes ont été transférées de l'activité Traitement des déclarations d'impôt des contribuables. Les autres dépenses de fonctionnement transférées de cette activité sont supérieures aux salaires transférés et donnent lieu à la réduction nette.	16 (360)

16	1 313
----	-------

Il est prévu que les besoins financiers pour 1989-1990 seront inférieurs de 2,9 millions de dollars, soit 3,7 %, au Budget des dépenses de 1989-1990 de 79,4 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)	
● aux transferts internes nets entre les activités, y compris le prêt temporaire de 24 années-personnes et de leurs salaires au ministère de la Justice pour traiter les augmentations de la charge de travail confiées à ce Ministère par Revenu Canada, Impôt. Les traitements et salaires reliés aux années-personnes transférées de l'activité Recouvrements à la présente activité sont inférieurs aux transferts des coûts de fonctionnement et du capital à l'extérieur de l'activité et donnent lieu à la réduction nette.	27 (2 949)

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1990-1991, 60,3 % sont des dépenses reliées au personnel, 31,7 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 8,0 % sont des dépenses en capital.

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1990-1991		1989-1990		1988-1989	
		\$		\$		\$	
		A-P		A-P		A-P	
Administration		77 736		954		76 423	
						938	
						65 933	
						943	

Tableau 42: Sommaire des ressources de l'activité

L'activité Administration représente 6,5 % du total des dépenses du Programme pour 1990-1991 et 4,4 % du total des années-personnes.

Sommaires des ressources

Cette activité fournit l'orientation centrale du Ministère et un large éventail de services centraux, ainsi que des services de planification et d'évaluation qui ne sont pas attribués à d'autres activités. Ces services comprennent la gestion financière, la vérification interne et l'évaluation des programmes, les relations de travail et l'application des dispositions relatives aux langues officielles. Cette activité comprend également des services rendus à d'autres ministères, notamment l'entretien de modèles fiscaux gérés par ordinateur qu'utilise le ministère des Finances et l'aide fournie à Douanes et Accise en ce qui a trait aux ristournes de la taxe sur l'essence.

L'activité Administration comprend la haute direction du Bureau principal et des cinq bureaux régionaux. Le personnel du Bureau principal établit la politique et assure les services en matière de gestion financière, de sécurité, de ressources humaines et de soutien administratif.

Description

Fournir les directives et le soutien nécessaires à l'application de la loi, d'une façon uniforme et économique.

Objectif

Des données additionnelles concernant le nombre d'appels réglés figurent au tableau 41.

Tableau 41: Nombre d'appels réglés devant les tribunaux par niveau de juridiction

	Cour fédérale, Section de première instance	Cour d'appel fédérale	Cour suprême du Canada	Total
1984-1985 Réel	323	22	1	2 518
1985-1986 Réel	276	35	4	2 523
1986-1987 Réel	232	40	5	2 136
1987-1988 Réel	197	38	1	2 265
1988-1989 Réel	302	37	0	2 929

En 1990-1991, quoique nous prévoyons que les arrivages continueront à augmenter, les ressources disponibles et la productivité demeureront essentiellement semblables à celles de 1989-1990, ce qui donnera lieu à une augmentation de 17 % de l'inventaire de clôture et une augmentation des comptes clients d'environ 300 millions de dollars.

Tableau 39: Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu et années-personnes requises

Inventaire	Traitées	Regues	des dépenses
Années- personnes*	de fermeture	Reques	1990-1991 Budget
Nombre traité par année-personne			
81	378,9	31 938	1986-1987 Réel
92	408,2	42 433	1987-1988 Réel
96	443,6	45 666	1988-1989 Réel
92	506,8	50 232	1989-1990 Prévu
93	508,3	52 241	1990-1991 Budget
	34 753	47 272	

* Ce chiffre a été modifié afin qu'il ne comprenne que les années-personnes directement requises pour les oppositions à l'impôt sur le revenu.

Le tableau 40 montre les données sur le rendement pour ce qui est des appels relatifs à l'impôt. Quoique la répartition de la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt occasionnera des modifications de procédures, c'est-à-dire des délais plus courts, des travaux d'écriture, des calculs d'impôt et des demandes de renseignements plus nombreux et des pressions accrues sur les ressources disponibles, les effets précis sur les arrivages en 1990-1991 sont inconnus et il n'en a pas été tenu compte.

Tableau 40: Appels relatifs à l'impôt sur le revenu et années-personnes requises

Années- personnes	Inventaire de fermeture	Traités	Regus	des dépenses 1990-1991 Budget
1986-1987 Réel	2 592	2 136	6 770	57,6
1987-1988 Réel	2 694	2 265	7 199	59,3
1988-1989 Réel	3 037	2 929	7 307	68,6
1989-1990 Prévu	3 280	3 036	7 551	74,5
1990-1991 Budget	3 560	3 158	7 953	77,5
				41

- cotisations supplémentaires aux régimes de prestations et de transferts.

112	-
2 374	33

Données sur le rendement et justification des ressources: Les données sur le rendement relatives aux oppositions et aux appels ont été modifiées par rapport à celles des années antérieures, afin d'indiquer séparément la charge de travail des oppositions et celle des appels. Les données présentées au tableau 39 ont été modifiées afin d'y inclure seulement les années-personnes relatives aux oppositions. Par le passé, quoique les données de productivité ne se rapportaient qu'aux oppositions, les années-personnes connexes comprenaient celles qui étaient consacrées aux oppositions, aux appels et aux arrêts de RPC/AC. Nous avons maintenant retiré du tableau 39 les années-personnes qui ne se rapportent pas directement au traitement des oppositions. Les données sur le rendement des appels apparaissent au tableau 40.

Comme le montre le tableau 39, le nombre des avis d'opposition a augmenté régulièrement au cours des trois dernières années et nous croyons que cette tendance se poursuivra. L'évaluation des programmes effectuée actuellement une étude pour déterminer les causes de cette augmentation.

En 1988-1989, le nombre d'opposition a augmenté principalement parce qu'un grand nombre de dossiers portaient sur les mêmes questions. Nous avons reçu 45 666 avis d'opposition, soit 17 % de plus que les 39 100 prévus au budget des dépenses de 1988-1989. C'est en faisant preuve d'efficacité et en transférant à l'intérieur des ressources des programmes non obligatoires de l'activité Vérification des déclarations d'impôt des contribuables que nous sommes venus partiellement à bout de l'augmentation de la charge de travail, ainsi nous avons traité 42 409 cas par rapport aux 35 592 prévus au budget des dépenses, ce qui constitue une augmentation de 19 %.

En 1989-1990, quoique les prévisions d'arrivages d'avis d'opposition soient essentiellement semblables au nombre prévu au budget des dépenses pour 1989-1990, les années-personnes additionnelles autorisées pour la réforme fiscale et le rétablissement partiel des programmes d'exécution, auxquelles s'ajoutent les transferts internes de l'activité Vérification des déclarations d'impôt des contribuables, diminueront la croissance de l'inventaire de 42 855 l'an dernier à 46 876 que les cas traités augmentent de 9 %, passant de 42 855 l'an dernier à 46 876 cette année, ce qui limitera la croissance de l'inventaire à 12 %.

Il est prévu que les besoins financiers pour 1989-1990 dépasseront de 4,2 millions de dollars, soit 14,2 %, le Budget des dépenses pour 1989-1990 de 29,6 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)	
●	financement supplémentaire pour la poursuite de la mise en oeuvre de la réforme fiscale; 18 686
●	des ressources supplémentaires associées au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail; et 20 863
●	des transferts internes à partir d'autres activités. Des années-personnes ont été transférées de l'activité Vérification des déclarations d'impôt des contribuables. 35 2 661
4 210	

Tableau 38: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses principal	Réel
A-P	\$
A-P	\$
Différence	A-P
1988-1989	27 837
	593
	25 463
	560
	(2 374)
	(33)

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 2,4 millions de dollars, ou de 9,3 %, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

●	transferts internes de ressources de l'activité Vérification des déclarations d'impôt des contribuables liés à l'augmentation de la charge de travail au niveau des arrivages d'avis d'opposition qui ont été supérieurs de 17 % à ce qui avait été prévu; et 33 2 262
A-P (en milliers de dollars)	

Tableau 37: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel	
		1990-1991	1989-1990	1988-1989	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
<hr/>					
Avis d'opposition et appels					
36 156	678	33 763	673	27 837	593

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1990-1991, 94,7 % sont des dépenses reliées au personnel, 5,0 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 0,3 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 dépassent de 2,4 millions de dollars, soit 7,1 % les dépenses prévues pour 1989-1990.

L'augmentation de 2,4 millions de dollars comprend les éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)			
●	le financement du rétablissement partiel des programmes d'exécution et d'autres charges de travail;	5	306
●	l'augmentation des coûts du personnel à la suite des rajustements des salaires et des régimes de prestations aux employés; et	-	1 939
●	d'autres éléments salariaux, les coûts d'exploitation et de capital découlant de l'augmentation de la charge de travail.	-	148

5	2 393
---	-------

D. Avis d'opposition et appels

Objectif	Description
Fournir aux contribuables un moyen de recours.	Cette activité comporte l'examen indépendant d'une cotisation ou d'une nouvelle cotisation contestée par un contribuable.

Les avis de cotisation informant, entre autres, les contribuables qui n'admettent pas la cotisation, qu'ils peuvent communiquer avec le bureau de district local pour demander des explications. Les différends qui proviennent de malentendus pouvant être rectifiés au moyen d'une simple explication le sont souvent de cette façon et il n'est pas nécessaire d'avoir recours au processus officiel d'opposition.

Si le différend persiste, le contribuable peut produire un avis d'opposition et demander que la cotisation soit officiellement révisée par la Direction générale des appels. Le contribuable dispose de 90 jours à partir de la date d'expédition de l'avis de cotisation pour produire un avis d'opposition énonçant les raisons du différend et tous les faits pertinents. Un fonctionnaire de la Division des appels communique alors avec le contribuable pour étudier la question et il recommande au chef des Appels une façon convenable de régler le cas. Le contribuable connaît le résultat de son opposition par courrier recommandé.

Si cette décision ne règle pas le différend, ou si 90 jours se sont écoulés depuis la production de l'avis d'opposition, le contribuable peut interjeter appel auprès de la Cour canadienne de l'impôt pour obtenir une évaluation indépendante de son cas. Le contribuable peut aussi interjeter appel auprès de la Cour fédérale ou auprès de la Cour suprême du Canada.

Tant que l'opposition ou l'appel n'a pas été réglé, il y a suspension des mesures de recouvrements des impôts contestés, comme partie intégrante du processus objectif d'examen.

Le processus d'appel sert également à répondre aux employeurs ou aux employés qui demandent qu'il soit statué sur leur obligation de verser des cotisations au Régime de pensions du Canada ou des cotisations à l'assurance-chômage. Tout employeur qui a fait l'objet d'une nouvelle cotisation peut interjeter appel auprès du Ministère aux fins de réexamen.

Sommaires des ressources

L'activité des Avis d'opposition et appels représente 3,0 % du total des dépenses du programme pour 1990-1991 et 3,1 % des années-personnes.

Parmi les mesures prises par le Ministère en vue de réduire l'inventaire des comptes clients, celui-ci a commencé, en 1986-1987, une importante évaluation des possibilités de recouvrement des comptes en souffrance depuis deux ans ou plus. On a établi que de nombreux comptes étaient irrécouvrables et on a pris des mesures appropriées pour les radier, conformément au Règlement sur la radiation des dettes. Ces comptes sont retirés de l'inventaire actif, mais ils peuvent être rétablis s'il y a changement dans la situation financière du contribuable. Cette initiative a substantiellement gonflé la valeur totale des radiations pendant l'année par rapport à celle des exercices antérieurs.

Les radiations relatives aux crédits d'impôt pour la recherche scientifique ont constitué une partie importante du total des radiations effectuées par le Ministère en 1987-1988 et en 1988-1989 comme le montre le tableau 36.

Tableau 36: Radiations¹ de comptes irrécouvrables par catégorie de recettes

(en milliers de dollars)		Impôt des parti-culiers	Impôt des corpo-rations	Retenues sur la paye	Credits la recherche scientifique d'impôts pour	Autres ²	Radiations totales
1984-1985 Réel	76 411	28 380	49 715	49 715	-	851	155 357
1985-1986 Réel	133 749	87 180	43 613	43 613	-	1 067	265 609
1986-1987 Réel	343 888	98 783	129 827	50 436	555	12 592	585 645
1987-1988 Réel	109 201	28 077	50 436	111 718	368 858	1 649	301 081
1988-1989 Réel	113 990	42 141	49 769	49 769	368 858	4 841	579 599

1 Exclut les radiations non fiscales.

2 Comprend l'impôt des non-résidents, l'impôt sur les revenus pétroliers, l'impôt sur les redevances pétrolières et d'autres sommes de provenances diverses.

Étude de l'évaluation des programmes: En août 1986, on a demandé à la Division de l'évaluation des programmes du Ministère d'effectuer une étude sur les répercussions des nouvelles mesures législatives en matière d'"impôts contestés" sur les mouvements de la trésorerie du gouvernement. Le rapport de mars 1987 et un suivi effectué à l'automne 1988 ont permis de conclure que, malgré la clause législative entraînant un délai des versements, il n'y avait pas de répercussion importante sur les mouvements de trésorerie du gouvernement. L'étude a révélé que la composante des impôts contestés avait tendance à gonfler le montant des comptes clients en souffrance, étant donné qu'à peu près la moitié de la somme contestée est généralement réglée en faveur du contribuable. La preuve réunie dans cette étude laissait croire que l'augmentation des comptes clients ne découlait pas de la législation mais de la réaffectation des ressources par le Ministère à des tâches plus prioritaires.

Pour ce qui est de l'incidence de la législation sur le nombre de contribuables qui contestent leur cotisation, l'étude a révélé qu'une grande partie des impôts contestés se rapportait à un petit nombre de contribuables, surtout des grandes corporations, dont la déclaration avait fait l'objet d'une cotisation dans le cadre du programme de vérification des dossiers de base.

Le tableau 35 donne des renseignements comparatifs sur l'âge des comptes clients au 31 mars 1987, 1988 et 1989. Pour les trois grandes catégories de revenu (des particuliers, des corporations et les retenues sur la paie), le tableau donne le pourcentage des comptes clients ventilés par catégorie d'âge.

Tableau 35: Âge des comptes clients à la fin de l'exercice financier (31 mars) par principale catégorie de revenu

	0 à 1 an	1 à 2 ans	2 ans et plus	Total
Particuliers	1987 46	1988 52	1989 49	1987 40
	1987 46	1988 52	1989 49	1987 34
	1987 46	1988 52	1989 49	1987 33
Corporations	1987 39	1988 31	1989 26	1987 26
	1987 39	1988 31	1989 26	1987 18
	1987 39	1988 31	1989 26	1987 21
Retenues sur la paie	1987 13	1988 14	1989 12	1987 65
	1987 13	1988 14	1989 12	1987 58
	1987 13	1988 14	1989 12	1987 60

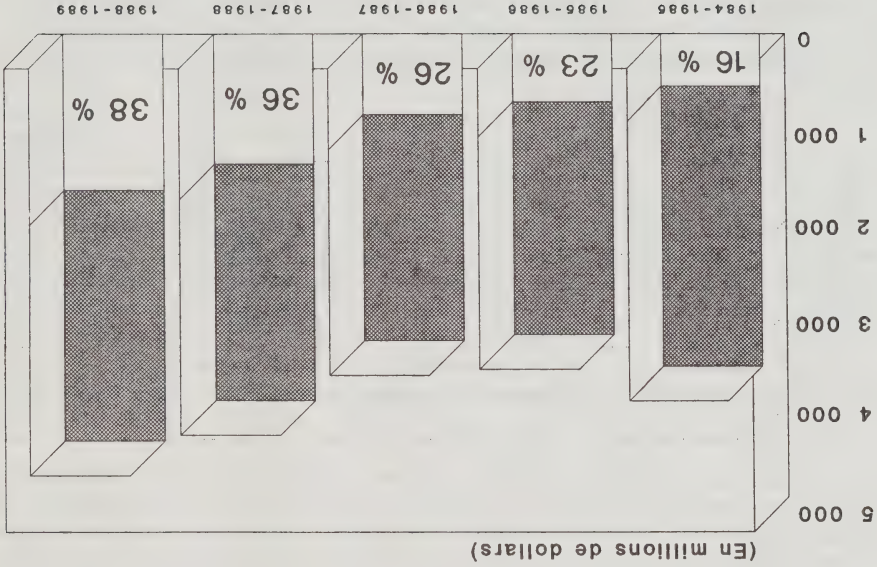


Tableau 34: Impôts contestés en pourcentage des comptes clients à la fin de l'exercice financier (31 mars)

En 1987-1988 et en 1988-1989, le Ministère n'a pas réussi à atteindre cet objectif, à cause des répercussions de la législation sur les "impôts contestés" adoptée en 1985-1986 et aussi parce qu'il a dû consacrer plus de temps aux comptes plus anciens. La disposition relative aux "impôts contestés" de la Loi de l'impôt sur le revenu restreint les activités de recouvrement de Revenu Canada, l'impôt et cette restriction s'applique tout spécialement aux avis d'opposition signifiés après 1984. Essentiellement, cette législation prévoit qu'aucune mesure de recouvrement ne peut être prise à l'égard d'un montant en litige avant l'expiration d'un délai de 90 jours à compter du règlement de l'opposition, ce qui fait qu'un pourcentage sans cesse croissant de l'inventaire des comptes ne peut être traité (voir le tableau 34) pour une période indéterminée.

Des ressources additionnelles ayant été autorisées en 1985-1986, le Ministère a alors eu pour politique non seulement d'empêcher le nombre des comptes clients d'augmenter, en essayant de recouvrer chaque année au moins la valeur en dollars des arrivages annuels de comptes clients, mais aussi de réduire en même temps le nombre des comptes clients existants.

Données de la fin de l'exercice financier (31 mars)

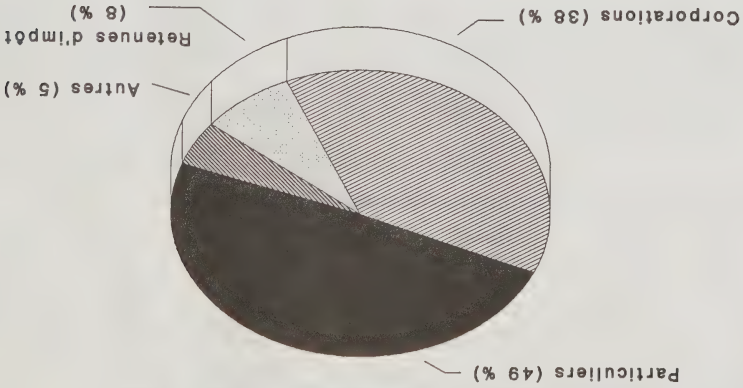
* Avant 1987-1988, il n'y avait pas de provision pour créances douteuses.

Tableau 33: Arrivages et fermetures de comptes* par année et années-personnes requises

* Comptes RBD (Responsabilité des bureaux de district) seulement; ne comprennent pas les comptes ordinaires actifs au moyen d'avis de recouvrement produits par ordinateur et n'ayant donc pas été renvoyés aux bureaux de district.

Le tableau 31 présente la répartition des comptes clients (\$4 393 millions de dollars au 31 mars 1989) par catégorie de recettes.

Tableau 31: Comptes clients au 31 mars 1989, par catégorie de recettes
(ventilation en pourcentage)



Le tableau 32 donne des chiffres détaillés sur le solde en souffrance relativement au crédit d'impôt pour la recherche scientifique (Impôt de la partie VIII). Un compte de crédit d'impôt pour la recherche scientifique n'est pas considéré comme un compte client tant que le montant désigné à cet égard n'est pas vérifié et qu'il n'est pas déterminé que rien ne vient s'appliquer en déduction de l'impôt dû ou qu'un impôt supplémentaire est à payer. Les vérifications terminées en 1988-1989 ont permis de trouver 595 comptes clients d'une valeur totale de 1 144 millions de dollars. Il reste aussi 147 désignations à vérifier, d'une valeur totale de 560 millions de dollars.

Au cours des 10 dernières années, la valeur des comptes clients est passée de 1,269 milliard de dollars en 1988-1989 à 4,393 milliards en 1988-1989 (sans compter les crédits d'impôt pour la recherche scientifique). Avant 1985-1986, on avait attribué à l'activité des Recouvrements des ressources visant au moins à stabiliser les sommes dues en empêchant que le nombre et la valeur des comptes en souffrance n'augmentent. Toutefois, en 1985-1986 et 1986-1987, un certain nombre de facteurs, l'état de l'économie n'étant certes pas le moindre, ont rendu plus difficile le recouvrement de l'impôt. En 1985-1986, le Conseil du Trésor a approuvé des ressources supplémentaires qui ont permis au Ministère de réduire la valeur croissante des impôts impayés (voir les tableaux 30 et 31).

Données sur le rendement et justification des ressources

348	● salaires et cotisations supplémentaires aux régimes de prestations aux employés qui ont été reçus par voie de rajustements et de transferts;	
	● fonds inutilisés de 6,1 millions de dollars du total disponible pour les salaires et les dépenses en capital. La sous-utilisation d'années-personnes et, partant, de la masse salariale, est due à des gains de productivité et aux effets suivis de la restructuration organisationnelle qui a commencé en 1987-1988.	(76)
(6 053)		(123)
		(12 460)

Il est prévu que les besoins financiers pour 1989-1990 dépasseront de 5,6 millions de dollars, soit 7,1 %, le Budget des dépenses pour 1989-1990 de 78,2 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:

● le financement supplémentaire lié à la poursuite de la mise en oeuvre de la réforme fiscale;	17	648	● les fonds nécessaires au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail;	34	1 495
● les transferts internes nets entre activités. Des années-personnes ont été transférées aux activités Traitement des déclarations d'impôt des contribuables et Administration	(38)	(7 702)			
	13	(5 559)			

A-P (en milliers de dollars)

Tableau 29: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
	Budget				
	des dépenses				
	principal				
Réel	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Recouvements	64 826	1 705	77 286	1 828	(12 460)
					(123)

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 12,5 millions de dollars, ou de 16,1 %, au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

- transferts internes de ressources aux activités Traitement des déclarations d'impôt des contribuables et Administration pour exécuter la charge de travail;

A-P (en milliers de dollars)

Tableau 28: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel	
		1990-1991	1989-1990	1988-1989	
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
78 856	1 816	72 667	1 761	64 826	1 705
Recouvrements					

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1990-1991, 94,6 % sont des dépenses reliées au personnel, 2,6 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 2,8 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 excèdent de 6,2 millions de dollars, soit 8,5 %, les dépenses prévues pour 1989-1990.

L'augmentation de 6,2 millions de dollars s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)				
●	des réductions liées au Plan de restriction du Programme;	(76)	(3 212)	
●	une augmentation des fonds affectés à la poursuite de la mise en oeuvre de la réforme fiscale;	5	191	
●	les fonds nécessaires au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail;	54	2 171	
●	l'augmentation des coûts en personnel à la suite des rajustements des traitements et des régimes de prestations aux employés;	-	3 699	
●	les traitements, les régimes de prestations aux employés et les coûts en capital liés à l'augmentation de la charge de travail; et	-	307	
●	les transferts internes des autres activités. Des années-personnes ont été transférées de l'activité Traitement des déclarations d'impôt des contribuables.	72	3 033	
		55	6 189	

Objectif

Recouvrer les impôts établis.

Description

Cette activité comprend les fonctions rattachées au recouvrement des impôts non payés qui ont été déterminées à la suite du traitement initial ou de la vérification des déclarations de revenus.

La plupart des contribuables paient leur impôt promptement, à l'exception cependant d'un nombre relativement petit, mais assez important. Des mesures de recouvrement s'imposent lorsqu'il y a des soldes en souffrance au moment de la production des déclarations, que des retenues à la source ne sont pas versées et que certains contribuables, particulièrement ceux dont le revenu n'est pas assujéti à des retenues à la source suffisantes, omettent délibérément de payer leur dû. On adresse d'abord aux contribuables des rappels produits par ordinateur. Lorsque cette mesure ne donne pas les résultats souhaités, les comptes visés sont renvoyés aux bureaux de district pour que des mesures directes soient prises. On essaie d'en arriver à une entente pour le paiement des impôts en souffrance en tenant compte de la situation financière du contribuable et de la nécessité de garder à jour le paiement des impôts pour l'année courante. Lorsque le contribuable persiste à ne pas payer ses impôts et n'a pas pris d'arrangement raisonnable avec le Ministère afin de payer ce qui est dû, le Ministère peut, en dernier recours, procéder à la saisie-arrest du revenu et des dépôts en banque du contribuable, ainsi que des sommes dues au contribuable par des tiers. Dans les cas extrêmes, ce qui arrive rarement, le Ministère peut saisir et vendre les biens d'un contribuable.

Ce programme constitue la dernière étape du processus de recouvrement des impôts. Tous les efforts visant la promotion de l'autocotisation et toutes les mesures visant l'observation se révéleront inutiles si les impôts établis ne sont pas finalement recouvrés par l'État.

Sommaires des ressources

L'activité des Recouvrements représente 6,6 % du total des dépenses du Programme pour 1990-1991 et 8,3 % du total des années-personnes.

Étude sur l'évaluation des programmes - Services de gestion: Voir la rubrique "Étude sur l'évaluation des programmes - Services de gestion" de l'activité du Traitements des déclarations d'impôt des contribuables à la page 39.

[illegible]

Tableau 27: Postcotisation des déclarations, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Postcôtisation: Il est prévu que les résultats du programme pour 1989-1990 et 1990-1991 seront les mêmes que les résultats réels pour 1988-1989.

Déclarations examinées	Rapprochement			Rapprochement assisté par ordinateur			Rapprochement automatisé			Total			Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	Années- personnes requises	Déclarations examinées par année- personne	Impôts supplémentaires établis par déclaration (en dollars)
	manuel et	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Budget	Réel	Prévu	Budget	Réel	Prévu	Budget				
1986-1987	101 842	112 267	111 147	149 872	149 872	149 872	217 832	223 414	192 003	38 965	51 589	56,9	19,7	9 746	203	
1987-1988	112 267	149 872	149 872	192 003	192 003	192 003	38 965	45 855	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1988-1989	149 872	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
1989-1990	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1990-1991	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1991-1992	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
1992-1993	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1993-1994	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1994-1995	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
1995-1996	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1996-1997	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1997-1998	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
1998-1999	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
1999-2000	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2000-2001	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2001-2002	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2002-2003	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2003-2004	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2004-2005	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2005-2006	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2006-2007	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2007-2008	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2008-2009	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2009-2010	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2010-2011	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2011-2012	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2012-2013	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2013-2014	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2014-2015	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2015-2016	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2016-2017	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2017-2018	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2018-2019	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2019-2020	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2020-2021	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2021-2022	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2022-2023	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2023-2024	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2024-2025	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2025-2026	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2026-2027	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2027-2028	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2028-2029	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2029-2030	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2030-2031	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2031-2032	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2032-2033	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2033-2034	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2034-2035	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2035-2036	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2036-2037	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2037-2038	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2038-2039	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2039-2040	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2040-2041	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2041-2042	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2042-2043	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2043-2044	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2044-2045	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2045-2046	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2046-2047	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2047-2048	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2048-2049	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2049-2050	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2050-2051	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2051-2052	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2052-2053	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2053-2054	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2054-2055	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2055-2056	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2056-2057	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2057-2058	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2058-2059	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2059-2060	38 965	51 589	51 589	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		
2060-2061	51 589	192 003	192 003	38 965	38 965	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203			
2061-2062	192 003	38 965	38 965	192 003	192 003	192 003	38 965	51 589	19,7	9 746	203	23,7	3 828	203		

Tableau 26: Rapprochement des déclarations, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Rapprochement: Les résultats du programme pour 1989-1990 et 1990-1991 pour cette composante de l'Examen sont basés sur les résultats réels de 1988-1989.

Examen: Les trois composantes de la sous-activité de l'Examen sont de nature non obligatoire par rapport au mandat du Ministère. Ces programmes ont toujours été les premiers à faire l'objet de rajustements internes, une fois le budget établi, afin de financer les lacunes dans d'autres programmes obligatoires. Par exemple, si des fonds ne sont pas affectés à des nouvelles mesures législatives, ces trois composantes sont restructurées d'après la disponibilité des ressources dans d'autres secteurs.

La productivité exposée aux tableaux 25, 26 et 27 pour l'année des prévisions et du budget des dépenses tient compte de la dernière année de chiffres réels. Les résultats du programme sont mesurés par le nombre de déclarations examinées et les impôts supplémentaires établis dans les trois secteurs suivants: Examen au bureau, Rapprochement et Postcotisation. Les années-personnes indiquées dans les trois tableaux ci-après sont celles qui ont été utilisées pour chacun des secteurs susmentionnés. Les années-personnes correspondant aux services de soutien, par exemple l'extraction des dossiers, ne sont pas incluses dans les chiffres indiqués.

Examen au bureau: Les résultats du programme pour 1989-1990 et 1990-1991 pour cette composante de la sous-activité de l'Examen sont basés sur les résultats réels de 1988-1989.

Tableau 25: Déclarations examinées au bureau, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Impôts supplémentaires établis par déclaration examinée (en dollars)	Déclarations examinées	Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	Années-personnes requises	Déclarations examinées par année-personne	Impôts supplémentaires établis par déclaration examinée (en dollars)
1986-1987 Réel	31 432	47 481	333,9	94	1 511
1987-1988 Réel	29 422	48 792	286,9	103	1 658
1988-1989 Réel	37 069	57 300	292,0	127	1 546
1989-1990 Prévu	37 069	57 300	292,0	127	1 546
1990-1991 Budget des dépenses	37 069	57 300	292,0	127	1 546

Tableau 22: Dossiers de non-résidents vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (en dollars)	Dossiers vérifiés par année- personne	Années- personnes requises	Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	des dépenses			
				1986-1987 Réel	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Prévu
2 993	181	31,9	17 296	5 778	4 475	4 396	3 527
7 590	153	29,2	33 967	4 475	33 967	88 019	21 266
20 023	154	28,5	88 019	4 396	88 019	21 266	31,8
6 029	111	31,8	21 266	3 527	29,2	56,8	85
7 634	85	56,8	37 016	4 849	37 016	37 016	37 016

Enquêtes sur la fraude fiscale: Il a fallu utiliser davantage de ressources en 1987-1988 et en 1988-1989 en raison des enquêtes sur des cas complexes de fraude fiscale, comme ceux qui concernaient le crédit d'impôt pour la recherche scientifique. Des ressources supplémentaires ont aussi été utilisées pour défendre les nouveaux pouvoirs d'exécution dans des causes portées devant les tribunaux en application de la Charte canadienne des droits et libertés.

Les enquêtes sur ces cas importants de fraude fiscale ont entraîné une augmentation considérable du montant des impôts supplémentaires et des pénalités établis en 1988-1989.

Comme le Ministère n'a plus autorité sur les causes une fois qu'elles sont renvoyées au ministère de la Justice, et comme il serait inopportun de préjuger des décisions que rendront les tribunaux, nous ne présentons ici que des données fondées sur la situation des années passées.

Tableau 21: Dossiers de feuilles de paie vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	Années- personnes requises	Dossiers par année- personne	Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (en dollars)	des dépenses				
				1986-1987 Réel	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Prévu	1990-1991 Budget
				69 157	73 564	76 329	77 510	80 155
				190 672	207 764	230 904	237 410	238 403
				317,6	354,2	372,7	381,0	385,0
				218	208	205	203	208
				2 757	2 824	3 025	3 063	2 974

Vérification des non-résidents: Pour ce qui est des dossiers de non-résidents vérifiés, le tableau 22 indique une baisse du nombre de dossiers vérifiés par année-personne résultant du besoin croissant de consacrer assez de ressources et d'expertise aux plus grandes corporations, habituellement les plus complexes, qui retiennent et versent des impôts sur les paiements à des non-résidents. En réalité, l'augmentation atypique des impôts supplémentaires établis en 1987-1988 et en 1988-1989 était attribuable à la vérification de plusieurs grandes corporations, laquelle a entraîné des cotisations extraordinaires de retenues d'impôt des non-résidents.

Le nombre d'années-personnes prévu pour 1990-1991 comprend des ressources supplémentaires approuvées pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution et d'autres charges de travail. Le nombre de dossiers vérifiés par année-personne sera considérablement moins élevé cette année-là en raison du manque d'expérience prévu des nouveaux employés, ainsi que des efforts suivis pour consacrer une plus grande partie des ressources aux dossiers les plus importants et les plus complexes.

Pour 1990-1991, des améliorations sont prévues aux circuits "Générées par les systèmes" et "Projets d'identification" sans augmentation du nombre d'années-personnes par rapport aux prévisions pour 1989-1990. On examinera la faisabilité de fusionner les systèmes relatifs aux particuliers et aux mesures de contraintes afin de mieux contrôler les charges de travail individuelles et la présentation des résultats.

Tableau 20: Déclarations T1, T2 et T3 obtenues par les mesures de contrainte et années-personnes requises

Déclarations obtenues: Générées par les systèmes		Déclarations obtenues: Projets d'identification		Total des déclarations obtenues		Années-personnes requises		Déclarations obtenues par année-personne	
Intervention manuelle	Intervention informatisée automatique	Projets d'identification	obtenues:	des déclarations	Années-personnes	requises	personne	obtenues par année-	personne
171 778	157 913	21 587	351 278	373,0	942	1986-1987 Réel	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Prévu
100 050	240 612	20 469	361 131	359,9	1 003	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	90 769	94 873
90 769	215 941	13 766	320 476	312,5	1 026	1988-1989 Réel	1990-1991 Budgét	94 873	225 647
94 873	225 647	14 402	334 922	325,8	1 028	1990-1991 Budgét	des dépenses	94 873	225 647

Retenues à la source: Les résultats des programmes pour cette sous-activité sont évalués dans deux grands secteurs: les vérifications des feuilles de paie et les vérifications des non-résidents.

Vérification des feuilles de paie: L'introduction des versements accélérés de retenues à la source (jusqu'à quatre fois par mois pour certains employeurs à compter de janvier 1990), de même que des pénalités à deux échelons, est censée entraîner une baisse du montant des impôts supplémentaires établis par dossier de feuilles de paie vérifiées en 1990-1991 et après. La méthode utilisée pour déterminer les années-personnes requises pour vérifier les dossiers a été modifiée pour 1988-1989 et les années suivantes afin de refléter plus précisément les coûts reliés à cette charge de travail. En conséquence, une plus grande part des ressources générales de la sous-activité est maintenant consacrée aux vérifications des feuilles de paie. Le nombre d'années-personnes réellement utilisées en 1986-1987 et en 1987-1988 a été rajusté selon les nouvelles normes afin de permettre les comparaisons.

Tableau 18: Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises - Corporations

Impôts supplémentaires établis par dossiers	Années- personnes requises	Dossiers vérifiés par année-personne	Impôts établis par dossier vérifié (en dollars)	Dossiers vérifiés				
				en milliers de dollars)	personnes	requises	année-personne	(en dollars)
1986-1987 Réel	15 370	419 741	1 539,5	10,1	27 309	47 916	41 004	41 004
1987-1988 Réel	15 379	736 897	1 529,1	10,1	41 004	41 004	41 004	41 004
1988-1989 Réel	15 631	640 941	1 715,6	9,1				
1989-1990 Prévu	15 315	627 976	1 700,4	9,0				
1990-1991 Budget	15 955	654 219	1 964,7	8,1				

Le tableau 19 fait état des autres déclarations vérifiées qui ne sont pas incluses dans les tableaux 17 et 18. La vérification d'autres déclarations T1 de particuliers se rapporte à des projets spéciaux entrepris durant l'année lorsque des tendances inhabituelles sont constatées au cours de l'établissement des cotisations initiales. Pour cette raison et puisqu'il y a un besoin constant de mobiliser des ressources pour vérifier des programmes incitatifs comme les actions accreditives et le crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton, on ne présente que les données historiques dans la plupart des cas pour les autres déclarations.

L'analyse des impôts supplémentaires établis pour les corporations indique que les résultats pour 1987-1988 sont exceptionnellement élevés et que des rajustements aussi importants n'ont pas été apportés en 1988-1989.

En raison de l'augmentation de la complexité de la Loi de l'impôt sur le revenu, des politiques et procédures connexes, ainsi que des affaires en général, il devient plus difficile de faire les vérifications fiscales dans les délais prévus. Pour régler ce problème, il a fallu et il faudra donner une formation supplémentaire qui, une diminution de la productivité sur le plan du nombre moyen de dossiers vérifiés par année-personne.

Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	Années- personnes requises	Dossiers vérifiés par année-personne (en dollars)	Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (en dollars)	des dépenses			
				1986-1987 Réel	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Prévu
68 065	672,8	27,5	3 685	18 473	18 257	16 544	12 356
105 588	499,9	33,1	6 382	16 544	18 257	16 544	12 356
78 856	479,6	25,8	6 382	15 689	100 127	474,8	33,0
15 689	474,8	33,0	6 382	15 689	100 127	474,8	33,0

Tableau 17: Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises - Particuliers

Encore une fois en 1990-1991, les années-personnes affectées à la Vérification des programmes d'encouragements fiscaux, y compris le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental et le crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton. Toutefois, on doit tenir compte du fait qu'il faut constamment réaffecter des ressources aux activités essentielles lorsque des circonstances imprévues se présentent.

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 1,8 million de dollars, ou de 0,5 %, au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)		
●	fonds supplémentaires obtenus par mandats spéciaux pour l'application des mesures législatives liées à la réforme fiscale;	40
●	des transferts internes de ressources aux activités (294)	(7 535)
●	des transferts internes de ressources aux activités (294)	(7 535)
	Traitement des déclarations d'impôt des contribuables et Avis d'opposition et appels afin d'exécuter les charges de travail obligatoires; et	
●	salaires supplémentaires et cotisations supplémentaires aux régimes de prestations aux employés qui ont été reçus par voie de rajustements et de transferts.	1 573
		(254)
		(1 823)

Données sur le rendement et justification des ressources

Vérification: Tel que mentionné à la page 25, des transferts de ressources internes, à partir de l'activité Vérification des déclarations d'impôt des contribuables, sont nécessaires afin de traiter les volumes de travail prioritaires et maintenir le niveau de service aux contribuables. Les transferts d'années-personnes en 1988-1989 aux activités Traitement des déclarations d'impôt des contribuables et Avis d'opposition et appels ont conduit à des niveaux inférieurs aux prévisions pour la sous-activité de l'Examen (voir page 53). En 1988-1989, la diminution réelle du nombre d'années-personnes requises pour la vérification des déclarations des particuliers (Tableau 17) n'a pas été aussi importante que prévu. Cette même année, on a continué de réaffecter des années-personnes à des programmes de vérification obligatoires, notamment des programmes liés à la recherche scientifique et au développement expérimental et des programmes dans des secteurs spécialisés, comme l'évitement fiscal et l'impôt international.

En 1989-1990, les ressources des programmes de l'Examen ont été inférieures aux prévisions à cause du transfert d'années-personnes aux activités Traitement des déclarations d'impôt des contribuables et Avis d'opposition et appels. Cependant, l'augmentation des années-personnes prévues par rapport au Budget des dépenses de 1989-1990, provient essentiellement des ressources additionnelles dans la sous-activité des Retenues à la source. La plus grande partie de cette augmentation est concentrée à la Vérification des feuilles de paie. On peut observer cela au Tableau 21, malgré un changement à la méthodologie de compilation (voir page 49).

Tableau 15: Dépenses de la Vérification des déclarations d'impôt des contribuables par sous-activité en 1990-1991 (ventilation en pourcentage)

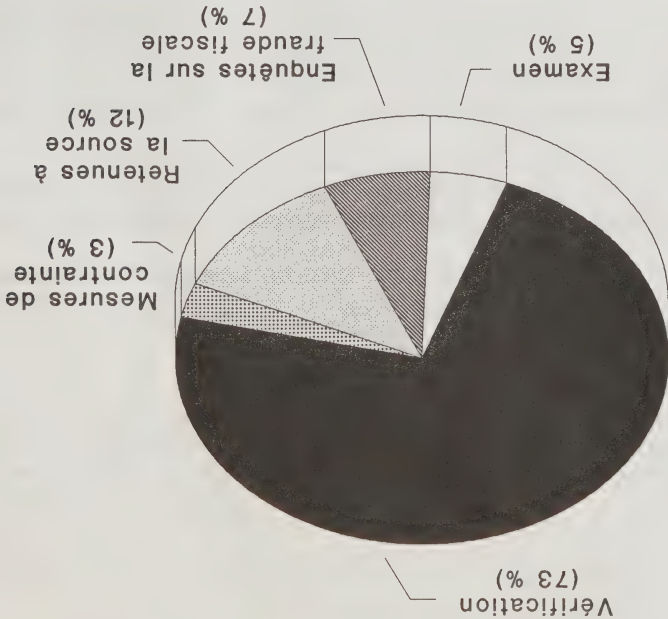


Tableau 16: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
Budget			Réal		
des dépenses principal					
A-P			A-P		
\$			\$		
Vérification	281 518	5 286	262 135	5 216	19 383
Mesures de contrainte	10 830	312	15 170	363	(4 340)
Retenues à la source	42 991	1 196	56 478	1 320	(13 487)
Enquêtes sur la fraude fiscale	29 548	563	23 543	533	6 005
Examen	15 976	437	25 360	616	(9 384)
			380 863	7 794	382 686
			8 048	(1 823)	(254)
Différence					

- d'autres articles de traitement, les frais de fonctionnement et les coûts en capital liés à l'augmentation de la charge de travail et à des dépenses inévitables.

50	259
6 709	38 794

Il est prévu que les besoins financiers pour 1989-1990 dépasseront de 24,9 millions de dollars, soit 6,2 %, le Budget des dépenses pour 1989-1990 de 400,9 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)

- le financement de la réforme fiscale;

- les fonds nécessaires au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail;

- les transferts internes nets entre activités. Même si des années-personnes ont été transférées aux activités

- Avis d'opposition et appels afin d'exécuter les volumes de travail obligatoires, les besoins en salaires, en autres coûts de fonctionnement et en capital ont augmenté.

154	24 883
-----	--------

Tableau 14: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1990-1991		1989-1990		1988-1989	
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	
Vérification	341 915	5 549	311 825	5 336	281 518	5 286	
Mesures de contrainte	12 886	326	12 184	326	10 830	312	
Retenues à la source	54 034	1 334	47 992	1 257	42 991	1 196	
Enquêtes sur la fraude							
fiscale	31 562	533	29 890	533	29 548	563	
Examen	24 204	588	23 916	619	15 976	437	
464 601	8 330	425 807	8 071	380 863	7 794		

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1990-1991, 84,5 % sont des dépenses reliées au personnel, 14,7 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 0,8 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 excèdent de 38,8 millions de dollars, soit 9,1 %, les dépenses prévues pour 1989-1990.

L'augmentation de 38,8 millions de dollars s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)

- des réductions liées au Plan de restriction du Programme; (152) (5 225)
- un changement apporté au financement de la poursuite de la mise en oeuvre de la réforme fiscale; (45) (1 715)
- les fonds nécessaires au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail; 406 19 171
- l'augmentation des coûts en personnel par suite des rajustements des traitements et des régimes de prestations aux employés; et - 19 854

retenue et le versement de ces sommes. Des vérifications sont menées dans les cas où le payeur est soupçonné de contrevenir à la loi et, au besoin, on force l'intéressé à se conformer à la loi en lui imposant des pénalités et, dans les cas extrêmes, en intentant contre lui des poursuites.

Enquêtes sur la fraude fiscale: La fraude fiscale consiste à commettre un acte, à omettre de poser un geste ou à s'entendre avec une autre personne en vue de commettre une telle infraction visant à tromper, afin que l'impôt à payer déclaré par le contribuable soit inférieur à l'impôt qui doit être payé en vertu de la loi. Cette sous-activité comprend les activités des enquêteurs spéciaux dans un programme organisé d'enquêtes sur la fraude fiscale, de même que les poursuites dans les cas importants de fraude fiscale. Ce programme favorise l'observation spontanée de la loi et la confiance du public en l'intégrité du régime d'autocotisation.

Examen: Cette sous-activité regroupe trois services: l'Examen au bureau, le Rapprochement et la Postcotisation.

Examen au bureau: Ce service consiste en l'examen des déclarations de revenus après le traitement dans les centres fiscaux, et en l'établissement éventuel de nouvelles cotisations par les bureaux de district, qui sont en mesure d'assurer les contacts nécessaires avec le contribuable par téléphone, par lettre ou au moyen d'une entrevue au bureau. Les contribuables visés sont généralement ceux qui tirent un revenu de ventes, de location et de placements.

Rapprochement: Ce service consiste à vérifier le revenu indiqué par le contribuable grâce à un rapprochement avec les feuillets de renseignements reçus de payeurs, par exemple les feuillets T4 des employeurs et les feuillets T5 des institutions bancaires.

Postcotisation: Ce service consiste à examiner minutieusement certaines déductions ou exemptions, que le Ministère avait acceptées sans question au moment de l'établissement de la cotisation initiale afin d'accélérer le traitement des déclarations et des remboursements. L'examen de ces déductions ou exemptions requiert soit la comparaison de la déclaration avec celles d'années antérieures, soit l'obtention auprès du contribuable de documents supplémentaires à l'appui, ainsi que l'application d'une connaissance plus approfondie de la législation que ce qui était pratique au moment de l'établissement de la cotisation initiale. La postcotisation inclut en outre la validation d'une partie des demandes relatives aux crédits d'impôt et aux encouragements fiscaux provinciaux.

Sommaires des ressources

L'activité de la Vérification des déclarations d'impôt des contribuables représente 39,1 % du total des dépenses du Programme pour 1990-1991 et 38,1 % du total des années-personnes.

B. Vérification des déclarations d'impôt des contribuables

Objectif

Améliorer l'observation de la loi chez les contribuables.

Description

Il s'agit des fonctions qui font suite à l'établissement de la cotisation initiale et qui visent à vérifier si le contribuable a respecté les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu quant à la production d'une déclaration de revenus.

Cette activité comprend les cinq sous-activités suivantes.

Vérification: La sous-activité de la vérification consiste à déceler l'omission de la loi chez les contribuables qui tirent un revenu de sources autres que des salaires et des traitements, ce qui comprend les corporations et les travailleurs indépendants, comme les entreprises qui ne sont pas constituées en corporation, les membres des professions libérales, les fiduciaires, les agriculteurs et les pêcheurs. Les activités de vérification comprennent l'examen des livres, des registres, des biens et des opérations, l'application du droit fiscal et des principes comptables aux faits établis et le déclenchement de mesures de nouvelles cotisations s'il y a lieu. L'objectif fondamental de la vérification et des autres sous-activités liées à l'observation est d'encourager l'observation volontaire future de la loi. Les recettes fiscales supplémentaires qui découlent des tâches de vérification dépassent de beaucoup le coût de l'effort déployé.

Mesures de contrainte: Tout particulier doit produire une déclaration de revenus pour chaque année à l'égard de laquelle il doit payer de l'impôt, et chaque corporation doit produire une déclaration tous les ans, qu'elle ait de l'impôt à payer ou non. L'objectif des employés de ce secteur est donc de déceler les contribuables qui omettent de se conformer à cette exigence et de faire en sorte que les déclarations requises soient produites et que l'impôt pertinent soit versé. Lorsqu'une personne a déjà produit une ou plusieurs déclarations de revenus dans le passé, on peut avoir recours aux dossiers informatiques pour l'identifier comme un contrevenant. De plus, divers projets sont mis en oeuvre pour identifier les contribuables qui n'ont jamais produit de déclaration. Omettre de produire une déclaration entraîne différentes pénalités, ce qui a pour effet d'inciter beaucoup de contribuables, qui autrement ne paieraient pas d'impôt, à produire une déclaration.

Retenues à la source: La provenance la plus importante de recettes pour l'État consiste en sommes retenues à la source par les employeurs et versées par ceux-ci pour payer l'impôt sur le revenu, les cotisations à l'assurance-chômage et les cotisations au Régime de pensions du Canada. Des retenues à la source sont également exigées sur certains paiements faits à des non-résidents. Cette sous-activité comprend l'application des dispositions législatives qui régissent la

Étude sur l'évaluation des programmes - Services de gestion : Une revue des ressources des Services de gestion utilisées dans les bureaux locaux (requises pour les activités du Traitements des déclarations d'impôt des contribuables et de la vérification des déclarations d'impôt des contribuables) a été effectuée au printemps 1989 par la Division de l'évaluation des programmes. Voici quels étaient les objectifs de cette revue:

- élaborer des normes de ressourcement et des recommandations pour favoriser l'établissement efficace des budgets dans les secteurs de soutien des bureaux de district et des centres fiscaux; et
- trouver des moyens de réduire ou de contrôler l'utilisation des années-personnes.

En ce qui concerne le premier objectif, des normes de productivité et des indicateurs de charge de travail appropriés ont été fixés pour chacune des principales activités. Pour ce qui est du second objectif, il y a eu formulation d'un certain nombre de propositions visant à réduire ou à contrôler l'utilisation des années-personnes.

Traitement des déclarations: En 1989-1990, la mise en oeuvre de méthodes relatives à la gestion de la trésorerie, afin de permettre aux bureaux de district d'effectuer des dépôts dans leur région, a entraîné des économies de 20 millions de dollars en intérêt pour la Couronne. En outre, des délais plus courts de dépôt des paiements pendant la période de production des déclarations a permis d'économiser 1,5 million de dollars.

En 1990-1991, le système du cycle des T1 sera restructuré pour en réaligner les principales composantes, notamment pour permettre l'exécution indépendante de systèmes plus puissants comme le CINDAC (Système de centralisation de la comptabilité et des recouvrements visant les particuliers) et le TAPMA (fichier maître des contribuables). On compte ainsi réduire considérablement la durée d'indisponibilité à la fin de l'exercice et, surtout, de modifier les secteurs des principaux systèmes pour réagir plus rapidement aux modifications et améliorer les délais de remboursement. Des études de faisabilité seront entreprises et porteront sur le virement électronique de fonds, notamment le dépôt des remboursements dans les comptes bancaires des contribuables et le transfert électronique à l'Impôt et à la Banque du Canada des paiements effectués dans les institutions financières; on s'attend à des recettes fiscales fédérales accrues lorsque le projet sera entièrement mis en opération.

Un Bureau d'impôt international sera créé à Ottawa en 1990-1991. Ce bureau sera chargé, entre autres, de l'établissement des cotisations et des nouvelles cotisations de toutes les T1, T2 et T3 des non-résidents et des déclarations connexes, de la prestation d'un service téléphonique sans frais et bilingue pour les demandes de renseignement et de la tenue et du contrôle de tous les comptes des non-résidents.

Les résultats sont mesurés par le nombre de déclarations de revenus traitées par année-personne. Le taux de production varie avec le temps en raison des changements dans la complexité des déclarations.

Le tableau 13 montre, par exercice, le nombre d'avis de cotisation envoyés par suite du traitement des déclarations. Une déclaration est comptée comme traitée lorsque l'avis de cotisation est mis à la poste.

Tableau 13: Déclarations traitées par genre et ensemble des années-personnes de la sous-activité

Déclarations T1 des particuliers corporels (en milliers)	Déclarations T2 des corporels (en milliers)	Déclarations T3 des fiducies (en milliers)	Déclarations spéciales (en milliers)	Total des déclarations traitées (en milliers)	Ensemble des années- personnes de la sous- activité personne
1986-1987 Réel	14 991	759	407	102	6 640
1987-1988 Réel	16 795	783	381	168	6 843
1988-1989 Réel	17 557	843	288	270	7 060
1989-1990 Prévu	18 600	893	281	154	7 059
1990-1991 Budget	18 385	925	224	162	7 068
des dépenses					2 787

Pour les années 1988-1989 et suivantes, la méthode de comptage des T1 a été modifiée afin d'ajouter les demandes de rajustements des contribuables que l'on passait antérieurement comme interceptions dans le circuit de travail du traitement des déclarations. Au cours des années 1987-1988 et antérieures, seules les demandes qui entraîneraient effectivement des rajustements des déclarations de revenus étaient comprises; les 800 000 à 1 100 000 interceptions manuelles par année ne sont pas comprises dans le tableau 12.

L'introduction, vers la fin de 1987, du Programme de nouvelles cotisations en direct (PNC en direct) a considérablement rationalisé la charge de travail et l'a restructurée de telle sorte que les employés peuvent maintenant vérifier immédiatement à leur terminal si une déclaration a effectivement été traitée, lorsqu'ils reçoivent une demande de rajustement. Si une déclaration n'a pas encore été traitée, l'employé peut fixer les bons codes d'interception pour donner suite à la demande de rajustement dès que la déclaration est prête à traiter. Le rajustement peut alors être effectué et l'avis de cotisation tiendra compte du rajustement demandé par le contribuable.

C'est en raison de ces changements que le nombre d'années-personnes utilisées a été plus élevé que prévu au départ pour 1988-1989 et que la productivité a été supérieure. Même si la charge de travail ne nécessite pas de ressources beaucoup plus grandes, la nouvelle méthode utilisée pour compter la charge de travail reflète le nombre exact de rajustements demandés par les contribuables. Le PNC en direct fait accroître davantage la productivité en réduisant le temps de réponse à ces demandes de rajustements. Les contribuables qui demandent que leur cotisation soit corrigée en raison d'une simple erreur de calcul reçoivent leur avis de nouvelle cotisation plus rapidement, étant donné que le rajustement se fait directement dans l'ordinateur central. Cet accès direct élimine la paperasserie administrative qui ajoutait jusqu'alors des étapes au processus d'établissement des nouvelles cotisations.

Tableau 12: Rajustements demandés par les contribuables par genre et années-personnes requises

Rajustements de déclarations particuliers (en milliers)	Rajustements de déclarations T2 des corporations (en milliers)	Rajustements de déclarations T3 des fiducies (en milliers)	Total des rajustements (en milliers)	Années- personnes requises	Rajustements demandés par année-personne
1986-1987 Réel	974	156	10	1 40	786,4
1987-1988 Réel	1 323	162	10	1 495	850,8
1988-1989 Réel	2 517	177	14	2 708	846,3
1989-1990 Prévu	2 518	178	12	2 708	810,6
1990-1991 Budget	2 556	184	8	2 748	882,2
des dépenses	3 115				3 341

Tableau 11: Demandes de renseignements du public par genre et années-personnes requises

Demandes de renseignements	Demandes de renseignements portant sur un gnement de renseignement	Demandes de renseignements par téléphone	Demandes de renseignements par correspondance	Total des demandes de renseignements (en milliers)	Années-traitées gnements de renseignements par année-personne requises
1986-1987 Réel	6 686	527	1 271	112	8 596
1987-1988 Réel	7 130	1 026	1 525	113	9 794
1988-1989 Réel	6 941	1 208	1 576	117	9 842
1989-1990 Prévu	8 285	1 157	1 620	120	11 182
1990-1991 Budget	7 216	1 078	1 600	111	10 005
des dépenses					1 040,7
					9 614

Étude sur l'évaluation des programmes: L'évaluation des programmes a passé un contrat avec un cabinet extérieur de consultants pour le charger de faire l'enquête indépendante de 1989 sur le Programme des demandes de renseignements du public. L'enquête avait pour but de fournir une évaluation indépendante de l'exactitude des réponses des employés à des questions types reçues du public par téléphone.

Voici ce que l'enquête a révélé:

- Les employés ont répondu correctement ou en partie correctement à un fort pourcentage des questions, et les mesures que le Ministère prend pour s'assurer qu'il soit répondu aux demandes de renseignements de la façon la plus exacte possible semblent porter fruit.
- Même s'il y a eu des écarts assez importants du point de vue statistique entre les régions et entre les bureaux, le Ministère a réussi à offrir des services de bonne qualité dans toutes les régions.
- Les employés des Demandes de renseignements sont considérés très courtois.

Une enquête indépendante semblable sera effectuée en 1990 pour établir dans quelle mesure le Ministère a réussi à améliorer le service des demandes de renseignements par téléphone.

Rajustements demandés par les contribuables: Les années-personnes figurant au tableau 12 sont celles qui sont exclusivement affectées aux rajustements demandés par les contribuables, pour les T1 des particuliers, les T2 des corporations et les T3 des fiduciaires. Des années-personnes affectées aux rajustements d'autres déclarations de renseignements sont aussi associées à cette sous-activité, mais ne sont pas incluses dans le tableau 12.

Demandes de renseignements du public: Dans les années qui viendront, la Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales mettra en oeuvre une banque automatisée de renseignements fiscaux dans les directions des décisions; cette banque est censée permettre d'augmenter la productivité de 15 %, et cela devrait découler principalement de l'élimination, à toutes fins pratiques, du temps consacré à trouver des documents pour faire des recherches et de l'amélioration des applications de traitement de textes. En outre, la création de réseaux locaux (RL) et les essais en 1990-1991 de la technologie de l'enregistrement sur disque optique dans la Direction de l'enregistrement pourraient entraîner des améliorations, surtout sur le plan de la gestion, de l'enregistrement et de la récupération des documents. Ces dix dernières années, le Ministère a mis l'accent sur l'amélioration des services de demandes de renseignements en rendant les propositions aux demandes de renseignements plus accessibles au public, grâce à l'installation de matériel plus sophistiqué de communication téléphonique et de tri des appels. De plus, le Ministère a décidé de créer une base de données de renvois électroniques centralisée et de faire en sorte que chaque agent des demandes de renseignements puisse accéder facilement à cette base de données. La Banque d'information pour demandes de renseignements offre aux agents des données complètes sur la majorité des sujets soulevés par les contribuables.

Les années-personnes indiquées au tableau 11 sont celles qui ont strictement été utilisées pour le traitement des demandes de renseignements du public par téléphone, sur les remboursements, par correspondance ou au comptoir, à l'exclusion du téléversement. D'autres années-personnes qui donnent un soutien à cette activité, comme celles des employés qui rédigent des communiqués pour le public ou qui fournissent des décisions et des interprétations, ne sont pas incluses dans ce tableau.

Pour répondre aux demandes de renseignements reçues en 1988-1989, il a fallu 174 années-personnes de plus que prévu, car les demandes de renseignements ont dépassé de 270 000 les prévisions établies; aussi, le temps consacré à chaque demande a été plus long en raison de la réforme fiscale, qui est entrée en vigueur en 1988. Les prévisions pour 1989-1990 correspondent au budget établi au début de l'année; les résultats à ce jour indiquent que le Ministère pourrait ne pas recevoir toutes les demandes de renseignements du public prévues. Les prévisions pour 1990-1991 tiennent compte des plus récentes tendances. Il faut ajouter que les contribuables commencent à mieux connaître les nouvelles mesures découlant de la réforme fiscale, et que le Ministère s'efforce de rendre les guides d'impôt plus informatifs et plus faciles à consulter.

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 34,0 millions de dollars, ou de 8,1 %, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)		
34 019	673	● fonds supplémentaires obtenus par mandats spéciaux pour:
		l'application des mesures législatives liées à la réforme fiscale;
		l'augmentation des frais de fonctionnement due à
		- l'affranchissement et à l'impression; et
		- une augmentation de puissance des ordinateurs destinée à répondre à l'accroissement prévu du travail de traitement, accroissement lié surtout à la mise en service généralisée du Système automatisé de recouvrement dans tous les bureaux de district;
		● des transferts internes de ressources des activités
		300
		Vérification des déclarations d'impôt des contribuables et Recouvrements liés à l'augmentation de la charge de travail découlant de la nouvelle législation traitant de la Réforme fiscale;
		- salaires supplémentaires et cotisations supplémentaires aux régimes de prestations aux employés qui ont été reçus par voie de rajustements et de transferts; et
		- fonds inutilisés de 20,2 millions de dollars du total disponible pour les salaires, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital.
		(20 162)

(en milliers de dollars)					
1988-1989					
	Budget				
	des dépenses				
	principal				
	A-P				
	\$				
	A-P				
	Différence				
Demandes de renseigne-	75 075	1 893	52 731	1 531	22 344
ments du public					
Rajustements demandés	32 979	992	32 852	983	127
par les contribuables					
Traitement des	343 413	7 060	331 865	6 758	11 548
déclarations					
	451 467	9 945	417 448	9 272	34 019
					673

Tableau 10: Résultats financiers en 1988-1989

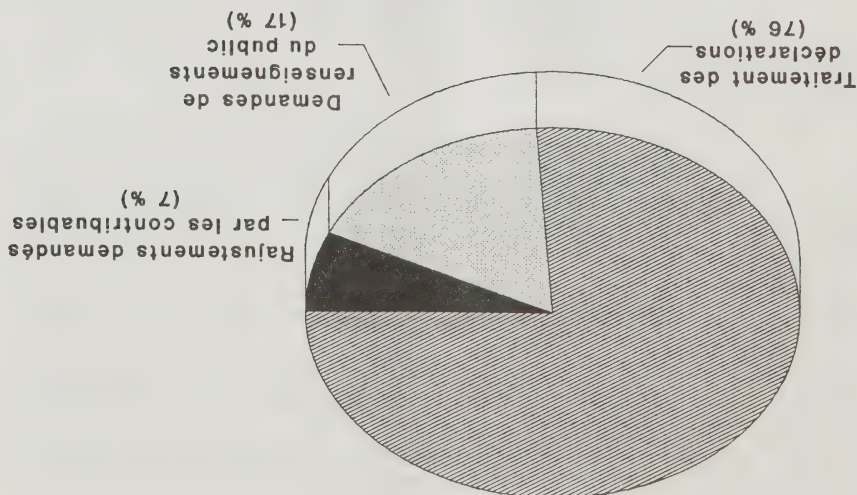


Tableau 9: Dépenses du Traitement des déclarations d'impôt des contribuables par sous-activité en 1990-1991 (ventilation en pourcentage)

● les préparatifs à l'appui du recensement de 1991; et	-	570
● les transferts internes nets entre activités. Des années-	(88)	(2 673)
● les transferts internes netes aux activités Recouvrements et Administration.	(93)	32 719
Il est prévu que les besoins financiers pour 1989-1990 dépasseront de 19,7 millions de dollars, soit 4,1 %, le Budget des dépenses pour 1989-1990 de 478,2 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:		
A-P (en milliers de dollars)		
● le financement supplémentaire rattaché à la poursuite de	355	11 011
la mise en oeuvre de la réforme fiscale;		
● les fonds nécessaires au rétablissement partiel des	-	1 579
programmes d'exécution et à d'autres charges de travail;		
● les autres dépenses de fonctionnement supplémentaires	-	5 740
pour l'impression et l'affranchissement; et		
● les transferts internes d'autres activités. Des années-	163	1 334
personnes ont été transférées aux activités Vérification des		
déclarations d'impôt des contribuables et Recouvrements.	518	19 664

(Traitement des déclarations d'impôt des contribuables) 31

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1990-1991	Prévu 1989-1990	Réel 1988-1989
A-P	\$	\$	A-P
Demandes de renseignements du public	89 546	2 004	92 997
Rajustements demandés par les contribuables	38 711	1 038	34 538
Traitement des déclarations	402 285	7 068	370 288
			7 059
			343 413
			7 060
	530 542	10 110	497 823
			10 203
			451 467
			9 945

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1990-1991, 70,9 % sont des dépenses reliées au personnel, 22,4 % sont d'autres dépenses de fonctionnement et 6,7 % sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1990-1991 excèdent de 32,7 millions de dollars, soit 6,6 %, les dépenses prévues pour 1989-1990.

L'augmentation de 32,7 millions de dollars s'explique de la façon suivante:

A-P (en milliers de dollars)

- des réductions liées au Plan de restriction du Programme; (70) (2 400)
- une augmentation des fonds affectés à la poursuite de la mise en oeuvre de la réforme fiscale; 40 2 926
- une diminution de capital liée au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail; - (756)
- l'augmentation des coûts en personnel par suite des rajustements des traitements et des régimes de prestations aux employés; - 18 591
- les traitements, d'autres articles de traitement, les frais de fonctionnement et les coûts en capital liés à l'augmentation de la charge de travail; 25 16 461

Rajustements demandés par les contribuables: Le Ministère a le pouvoir d'établir une nouvelle cotisation pour toute déclaration de revenus et ce, dans les trois années suivant la date de la cotisation originale. Les rajustements justifiés demandés par les contribuables dans ce délai, qui sont conformes aux lignes directrices établies, doivent être documentés et traités comme il se doit. De plus, de telles demandes soumises après la production d'une déclaration, mais avant l'établissement d'une cotisation, et celles qui sont présentées dans les 90 jours suivant l'établissement de la cotisation (selon la procédure officielle d'opposition) doivent être traitées si elles sont justifiées. Il faut examiner soigneusement les documents accompagnant ces demandes, ainsi que les faits pertinents, afin de déterminer si une modification est nécessaire.

Traitement des déclarations: Cette sous-activité comprend toutes les tâches que des autres genres de déclarations des particuliers et des corporations, ainsi de renseignements et de la distribution au public des formules de déclaration de revenus ou de renseignements et de la réception des déclarations par les centres fiscaux, où les données sont enregistrées et où les erreurs évidentes sont corrigées, à la transmission des données requises au centre de calcul, à l'établissement d'une cotisation pour la déclaration, à l'émission d'un avis de cotisation accompagné habituellement d'un chèque de remboursement ou d'une demande de paiement lorsque le solde est débiteur, ainsi qu'au classement des déclarations pour lesquelles une cotisation a été établie et à la tenue des comptes des contribuables, y compris le contrôle et le traitement de tous les versements, le calcul des intérêts et des pénalités et la correspondance avec les contribuables. Cette sous-activité comprend de plus les coûts informatiques du Ministère et les services opérationnels des centres fiscaux.

Sommaires des ressources

L'activité Traitement des déclarations d'impôt des contribuables représente 44,8 % du total des dépenses du Programme pour 1990-1991 et 46,1 % du total des années-personnes.

A. Traitement des déclarations d'impôt des contribuables

Objetif

Favoriser l'autocotisation chez les contribuables et traiter leurs déclarations de revenus.

Description

La promotion de l'autocotisation chez les contribuables et le traitement des déclarations comprennent, entre autres, la communication de renseignements et la distribution de formules nécessaires à l'établissement des déclarations de revenus ou de renseignements; l'examen et l'établissement des cotisations des déclarations; le traitement des versements; l'envoi des avis de cotisation, y compris les chèques de remboursement ou les avis d'impôt à payer; le classement et l'entreposage de ces déclarations; de même que le traitement des demandes de rajustement ou de modification des déclarations provenant des contribuables.

Cette activité comprend les trois sous-activités suivantes.

Demandes de renseignements du public: Cette sous-activité regroupe toutes les activités liées au traitement des demandes de renseignements du public. Un grand nombre de demandes sont reçues chaque année; elles portent sur les remboursements, sur la possibilité de demander des déductions ou des exemptions, ainsi que sur des décisions anticipées quant aux répercussions fiscales de projets de réorganisation de certaines corporations. L'information fiscale est aussi diffusée au moyen de la publicité et de documents offerts gratuitement aux médias ainsi qu'aux organismes et personnes qui s'intéressent à l'administration fiscale.

Les demandes peuvent être faites par téléphone aux bureaux de district où un service interurbain sans frais est offert aux contribuables, en personne à un bureau de district, ou par la poste au moyen de lettres habituellement adressées à un centre fiscal.

Le Ministère accorde une très haute priorité au traitement des demandes de renseignements puisqu'il croit qu'un accès facile des contribuables aux renseignements requis facilite le processus d'autocotisation. La qualité de ce service, mesurée par la brièveté du temps de réponse, dépend toutefois grandement des ressources disponibles.

De plus, le Ministère augmente actuellement la portée des systèmes informatisés de réponses vocale qui constitue le Système électronique de renseignements par téléphone (SERT). L'élément principal de ce système de réponse automatisé demeure le Téléremboursement, mais les contribuables peuvent également obtenir des renseignements fiscaux et d'autres renseignements en communiquant avec Télé-impôt au moyen d'un téléphone à clavier à signalisation multifréquence. Avec l'application du SERT au versement anticipé du crédit d'impôt pour enfants, les contribuables peuvent apprendre par téléphone s'ils ont droit au versement anticipé et quand ils peuvent s'attendre à recevoir leur chèque.

E. Efficacité du Programme

La meilleure façon de mesurer l'efficacité du Programme serait d'évaluer le degré d'observation des mesures législatives appliquées par le Ministère. Il y aurait pleine observation si tous les contribuables déclaraient leurs revenus de toutes provenances, s'ils ne demandaient que les exemptions et les déductions auxquelles ils ont droit selon la loi et s'ils payaient la totalité de leur dette fiscale.

La différence entre la pleine observation et les impôts que le Ministère peut fixer et recouvrer est communément appelée l'écart fiscal. En dépit de tentatives répétées, le Ministère est incapable d'évaluer concrètement cet écart. Par conséquent, la mesure des résultats du Programme sert à évaluer son efficacité. Les résultats sont abordés à la section II, Analyse par activité.

Ajoutons que le service d'Évaluation des programmes du Ministère mesure régulièrement l'efficacité de chaque composante du Programme. Quatre composantes ont été évaluées au cours de la dernière année: les demandes de renseignements du public, les mesures législatives concernant les impôts contestés, les services de gestion et l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Les résultats et les conclusions des évaluations figurent sous leurs sous-activités respectives à la section II, Analyse par activité. Demandes de renseignements: page 36; services de gestion: page 39; mesures législatives concernant les impôts contestés: page 63; accès à l'information et protection des renseignements personnels: page 74.

Une évaluation des composantes ci-après est actuellement en cours: Examen au bureau, Appels et Demandes de renseignements par téléphone.

actuellement l'établissement de transcriptions manuelles. Comme c'est le cas pour le recouvrement des comptes de particuliers et de corporations, le but du SARRS aux Retenues à la source est d'en arriver à un "système sans papier", lequel entraînera une plus grande efficacité, une réduction des accumulations de travail et une augmentation des recettes.

Ordinateurs portatifs: L'objectif du projet d'utilisation d'ordinateurs portatifs, projet présenté pour la première fois en 1987-1988, est d'améliorer l'efficacité des opérations de vérification en répandant l'utilisation d'ordinateurs portatifs chez les vérificateurs des bureaux locaux.

À la fin de l'exercice financier 1989-1990, environ 520 vérificateurs utiliseront des ordinateurs portatifs. En 1990-1991, le Ministère prévoit continuer l'utilisation de ce type d'ordinateurs en équiper 400 autres vérificateurs dans les bureaux locaux à un coût de 4 500 \$ l'unité.

Les résultats des essais effectués confirment qu'il y a eu un accroissement de l'efficacité. L'utilisation d'ordinateurs portatifs permet d'augmenter l'étendue des vérifications sans augmenter de beaucoup la durée de la vérification. Ajoutons que l'utilisation d'une fonction améliorée pour la consultation des lois et des politiques pour des cas particuliers réduit la durée des vérifications.

Banque de renseignements fiscaux: La Banque de renseignements fiscaux a été introduite en 1988-1989 avec la mise en oeuvre de la Banque d'information pour demandes de renseignements (BIDR). Il s'agit d'une banque renfermant des données détaillées sur les documents de référence à laquelle les agents des demandes de renseignements peuvent accéder au moyen d'un terminal. Après un essai au Bureau de district d'Ottawa dans la région du Centre au début de 1988-1989, la Banque a été graduellement accessible à la majorité des bureaux de la région du Centre, et à certains bureaux de la région de l'Ontario à la fin de 1988-1989. En 1989-1990, le réseau a été étendu à la région de l'Ouest. Il est prévu que la Banque sera accessible aux régions de l'Atlantique et du Québec en 1990-1991, et aux autres bureaux de la région de l'Ontario en 1991-1992. La Banque s'est avérée un outil de travail utile pour répondre avec célérité et précision aux questions des contribuables, et elle fait maintenant partie intégrante des activités du domaine des demandes de renseignements par téléphone et au comptoir.

Téléremboursement: Le Téléremboursement est un système informatisé de réponse vocale qui a été mis en oeuvre en 1987-1988 comme projet pilote et dont la portée a été augmentée en 1988-1989. En 1988-1990, plus précisément entre mai et août 1989, il y a eu plus de 400 000 demandes de renseignements concernant les remboursements sur 223 lignes téléphoniques dans sept bureaux de district importants. Pour 1990-1991, il est prévu que le Téléremboursement sera disponible dans tous le pays à compter de la mi-mai 1990.

également une fonction de mise à jour automatisée des lettres au moyen d'une base de données accessible en direct. Les améliorations technologiques résultant de la correspondance en direct ont aussi permis de simplifier ou d'éliminer des étapes dans d'autres secteurs de travail, ce qui fait que le Ministère a pu réaliser une économie de 27 années-personnes. Des cours de formation automatisés ont facilité la tâche des employés qui n'avaient jamais utilisé un terminal ou qui n'avaient pas beaucoup d'expérience dans ce domaine.

Ajoutons que le système de correspondance en direct avec les contribuables a permis au Ministère d'améliorer le service offert aux personnes qui demandent des renseignements sur leur remboursement. Grâce à des terminaux directement reliés à l'ordinateur du Ministère, le personnel des demandes de renseignements peut maintenant expliquer les retards particuliers qu'il y a dans l'établissement des cotisations par suite d'erreurs dans les déclarations pour lesquelles il faut communiquer avec le contribuable.

Des statistiques permettent au Ministère de déterminer les procédures à éliminer ou à améliorer lorsque les instructions concernant les contacts avec les contribuables ne donnent pas les résultats attendus. De plus, un calcul automatisé de la fréquence d'erreurs particulières permet de concentrer les efforts sur les lacunes des guides et des brochures.

La phase II du projet de correspondance en direct avec les contribuables consiste à automatiser la correspondance concernant les nouvelles cotisations. Cette phase est actuellement à l'étude et sera mise en oeuvre en 1991 ou 1992.

Système automatisé de recouvrement: Le Système automatisé de recouvrement (SAR), qui a d'abord été introduit en 1987-1988, repose sur l'utilisation du traitement en direct pour la mise à jour des inventaires des comptes débiteurs des particuliers et des corporations. L'objectif principal du système est d'augmenter l'efficacité du processus de recouvrement afin de réduire le nombre de comptes non recouverts. La mise en oeuvre graduelle du système a commencé en 1988-1989 et sera terminée en 1989-1990 dans la plupart des bureaux. Le système offre de nombreux avantages, notamment l'accès en direct, pour les agents des recouvrements, à toutes les données des comptes et à l'historique des cas, une méthode systématique d'établissement des priorités et d'attribution du travail selon des critères déterminés et l'accès, pour les gestionnaires, aux renseignements les plus récents pour l'application de mesures correctives visant à régler certains problèmes.

Dans la phase II de ce projet, le Ministère élargira le champ d'application de la technologie du SAR pour automatiser la revue et le contrôle des retenues sur la paie que les employeurs sont tenus de verser. Par conséquent, le système élargi s'appellera dorénavant le Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source, soit le SARRS. Tous les aspects de cette activité d'exécution seront informatisés, y compris bon nombre de processus qui comprennent

du public. De nouveaux outils de travail, comme la Banque d'information pour demandes de renseignements, ont été mis à la disposition des agents des demandes de renseignements, et les questions complexes ont été transmises à des agents ou des superviseurs qui étaient plus en mesure d'y répondre. Même s'il a fallu consacrer plus de temps que prévu à chaque appel, cette nouvelle méthode de travail a permis de fournir des renseignements plus complets aux contribuables.

Revenu Canada, Impôt a atteint son objectif en ce qui concerne la sensibilisation des contribuables canadiens aux nouveaux droits et aux nouvelles obligations découlant de la réforme fiscale, et ce, en minimisant l'augmentation des ressources nécessaires.

Plan de restriction du Programme: Cette mesure a d'abord été introduite dans le Plan des dépenses du Ministère de 1986-1987 et devait s'étendre sur une période de cinq ans se terminant avec le Plan de 1990-1991. L'engagement du Ministère relativement au programme général de rationalisation de la fonction publique du gouvernement se poursuit en 1990-1991 par une autre réduction de 298 années-personnes, soit 1,5 % du niveau d'années-personnes de 1985-1986. Le plan de restriction, qui comportait un gel des niveaux d'années-personnes pour 1986-1987 et 1987-1988, prévoyait des réductions annuelles de 298 années-personnes pour 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991, soit un total de 894 années-personnes pour l'exercice financier 1990-1991.

Les réductions ont été réalisées par l'amélioration de la productivité, l'application de nouvelles technologies et l'augmentation de l'automatisation, de même que par la réaffectation interne de ressources pour les travaux prioritaires. En effet, le Ministère a pu faire les réductions mentionnées ci-dessus, absorber les augmentations annuelles de la charge de travail et compenser le manque de financement de nouvelles mesures résultant de changements législatifs, sans modifier sensiblement le niveau des services offerts aux contribuables, mais en réduisant certains programmes d'observation.

Progrès technologiques: Au cours de 1989-1990, le Ministère a poursuivi la mise en application de diverses technologies nouvelles tout en intégrant les progrès technologiques annoncés dans les Plans de dépenses du Ministère pour 1988-1989 et 1989-1990.

Correspondance en direct avec les contribuables: La phase I de cette mesure, qui avait été annoncée dans le Budget des dépenses de 1989-1990, a été mise en oeuvre au début de l'année, à temps pour le programme de traitement des déclarations de revenus de 1989. La phase I consistait à automatiser l'envoi de lettres aux contribuables pour demander des renseignements supplémentaires nécessaires à la poursuite du traitement des déclarations. Le système de correspondance en direct permet d'envoyer des lettres personnalisées et élimine des étapes inefficaces et coûteuses, comme la mise à jour manuelle des inventaires et l'utilisation des manuels des opérations de l'impôt. Le système comporte

En 1989, le Ministère a traité pour la première fois des déclarations T1 pour l'année d'imposition 1988 selon les nouvelles mesures législatives découlant de la réforme fiscale. Les demandes de renseignements concernant la réforme fiscale ont été intégrées à d'autres questions qui n'étaient pas directement liées à la réforme fiscale, grâce à l'amélioration du guide général de la T1 et d'autres guides spécialisés, et aussi à l'amélioration du traitement des demandes de renseignements

Réforme fiscale: La réforme fiscale a d'abord été introduite dans le Plan de dépenses du Ministère de 1987-1988, après le livre blanc sur la réforme fiscale de 1987 du ministre des Finances. Cette mesure a été mise à jour dans les rapports de la partie III du Ministère pour 1988-1989 et 1989-1990. Le projet de loi C-139, déposé en juin 1988, a reçu la sanction royale en septembre de la même année. Pour 1989-1990, 500 années-personnes ont été accordées pour l'application des mesures législatives, en plus des 420 qui avaient été nécessaires pour 1988-1989.

3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées

Les coûts prévus représentaient environ 25 années-personnes en 1990-1991, mais les réductions d'années-personnes découlant d'une prévision de 4 millions de déclarations transmises électroniquement en 1995-1996 ou 1996-1997, pourraient dépasser 200 années-personnes. Ces économies compenseraient évidemment les coûts qui augmenteraient régulièrement, pour aller jusqu'à 80 années-personnes lorsque le projet aura été mis en oeuvre dans l'ensemble du pays, et la nécessité de contrebalancer l'amélioration du traitement initial par une amélioration de l'examen de postcotation des déclarations pour assurer des niveaux d'observation acceptables.

En plus d'augmenter l'efficacité du Ministère en simplifiant le traitement initial des déclarations et d'améliorer les services aux contribuables, la transmission électronique des renseignements fiscaux améliorera l'efficacité au Ministère par un traitement plus rapide des données des déclarations et une plus grande exactitude qui éliminera pratiquement toutes les erreurs de conversion et de transmission. Pendant l'année du projet pilote, les recherches et les développements comprendront l'élaboration d'une méthode appropriée d'évaluation de l'efficacité de la transmission électronique avant que soit étendue la mise en oeuvre du projet. Il ne devrait pas y avoir de résultats significatifs pour 1990-1991, en raison du nombre limité de déclarations qui seront traitées, mais il devrait y en avoir dans les années à venir, en raison de l'augmentation du nombre des déclarations à environ 4 millions en 1995-1996 ou 1996-1997, la participation d'autres spécialistes en déclarations et en transmission, l'augmentation du nombre de points de réception dans les centres fiscaux et l'augmentation des possibilités du matériel. Les plans à long terme comprennent le dépit direct des remboursements d'impôt dans les comptes bancaires des contribuables, la réduction générale du nombre de documents à produire, le traitement des déclarations avec solde dû et le paiement des soldes d'impôt au moyen de cartes de débit des établissements financiers.

Technologie: Le Ministère applique avec succès la technologie informatique de fine pointe pour traiter de vastes charges de travail, pour fournir une réponse rapide aux demandes de renseignements des contribuables et pour appuyer presque toutes les autres facettes de ses opérations. Le Ministère a su allier la technologie en matière de communications et l'informatique afin de relier les centres fiscaux et les bureaux de district aux bases de données du centre informatique d'Ottawa, afin de faciliter l'établissement des cotisations, les recouvrements, l'inscription des retenues à la source et d'autres opérations effectuées à l'échelle du pays. L'usage des ordinateurs et des systèmes de communication n'a toutefois comblé qu'en partie l'écart qui existe entre l'accroissement de la charge de travail et l'augmentation des effets du Ministère. Comme les technologies ci-dessus continuent à s'améliorer et qu'elles sont de moins en moins coûteuses, la planification repose de plus en plus sur leur utilisation.

Observation: Pour appuyer le régime d'autocotisation, le Ministère doit s'assurer que les contribuables observent rigoureusement la loi. Une telle vérification est indispensable à l'intégrité du régime en ce qui concerne la majorité des Canadiens qui paient leur juste part d'impôt. Lorsque le revenu déclaré ou les déductions demandées ne sont pas conformes à la loi, les mesures de correction nécessaires sont prises.

La planification des activités d'observation porte essentiellement sur une distribution optimale des ressources afin d'établir un équilibre entre deux résultats souhaitables : l'encontrement de l'observation et la production de recettes supplémentaires. Vu que la production de recettes supplémentaires est un moyen indirect de mesurer l'efficacité, et si les activités d'observation permettent le recouvrement de recettes supplémentaires dues à l'État, on peut conclure que le Ministère consacre ses ressources à des activités pertinentes.

2. Initiatives

Transmission électronique des déclarations de revenus (T1) des particuliers: En 1990-1991, Revenu Canada, Impôt entreprendra la transmission électronique des données des déclarations de revenus des particuliers dans le cadre d'un projet pilote. Deux firmes de spécialistes en déclarations de la région de Winnipeg ont été choisies pour participer au projet. Pour le programme de traitement de 1990, ces deux firmes transmettront entre 2 000 et 5 000 déclarations au Ministère en utilisant un support électronique. Pour le programme de 1991, cette façon de transmettre des renseignements fiscaux "sans papiers" visera un plus grand nombre de contribuables et de spécialistes en déclarations qui répondront aux critères établis.

Tableau 6: Déclarations de revenus produites par les particuliers (T1)

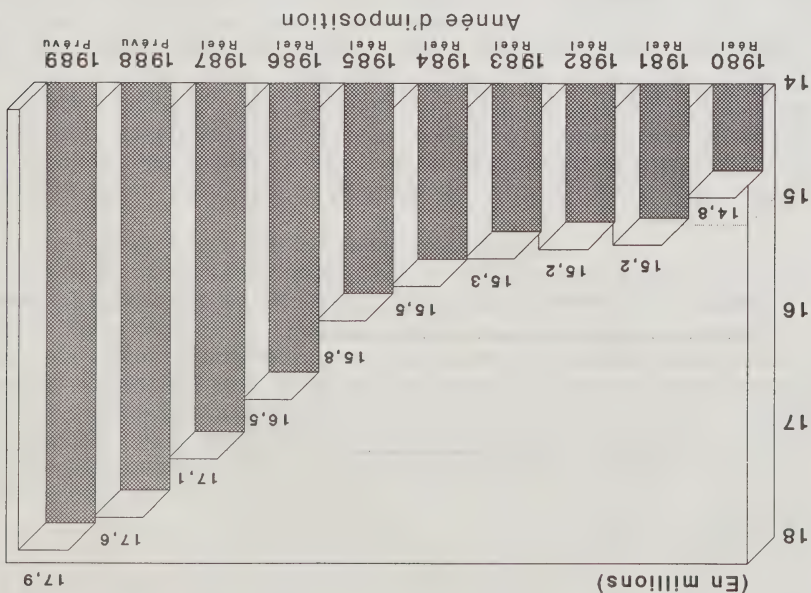
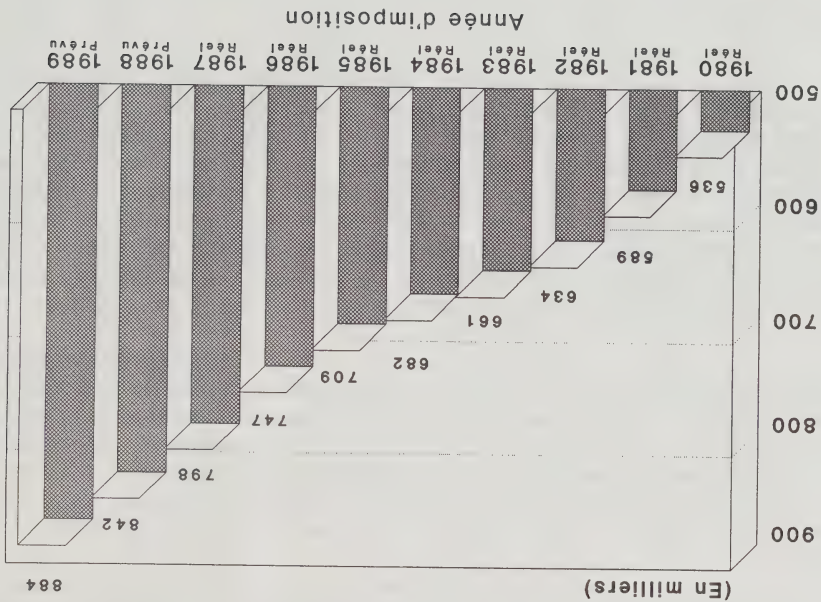


Tableau 7: Déclarations de revenus produites par les corporations (T2)



1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La planification opérationnelle est fondée sur des estimations du nombre et de la complexité des déclarations de revenus à recevoir, des niveaux prévus d'observation de la loi et des améliorations de la productivité qui devraient découler de l'application accrue de la technologie informatique. Les modifications apportées à la législation fiscale, notamment la réforme fiscale et les mesures annoncées récemment concernant la réforme des pensions et la taxe sur les produits et services, ont une forte incidence sur les opérations et les besoins en ressources du Ministère. Les besoins en années-personnes et en ressources financières ne peuvent être déterminés qu'une fois les procédures administratives arrêtées. Pour s'assurer que les changements législatifs sont réalisables sur le plan administratif, l'impôt consulte régulièrement le ministère des Finances.

Charge de travail: Le volume de la charge de travail est fonction du nombre et de la complexité des déclarations de revenus. Les variations dans le nombre de déclarations produites dépendent de facteurs comme la croissance de la population et le revenu individuel, la variation des taux d'intérêts, les taux d'activité de la main-d'oeuvre et les taux de chômage, de même que l'utilisation croissante du régime fiscal comme moyen de mise en oeuvre de divers programmes sociaux ou économiques. La complexité grandissante des déclarations provient de l'introduction, tant par les autorités fédérales que provinciales, d'une série de programmes d'encouragements fiscaux qui augmentent le nombre de demandes de renseignements du public et de rajustements demandés par les contribuables, ainsi que la somme des données devant être composées et traitées.

En plus des déclarations de revenus des particuliers et des corporations, le Ministère reçoit et traite beaucoup d'autres documents. Il s'agit notamment des déclarations des fiduciaires, des versements des employeurs, des acomptes provisionnels des travailleurs indépendants et des corporations, des états T4 annuels de la rémunération payée, des feuilles de renseignements portant sur d'autres genres de revenus ainsi que d'autres documents relatifs à l'enregistrement des organismes de charité.

Les tableaux 6 et 7 illustrent respectivement l'augmentation annuelle du nombre de déclarations produites par les particuliers et les corporations. Pour 1988, il y a une prévision puisque les déclarations produites en 1989 pour l'année d'imposition 1988 sont compilées jusqu'en février 1990. Le chiffre réel n'est donc pas disponible au moment de la préparation de la Partie III. De plus, le tableau 6 démontre de façon précise l'impact des changements socio-économiques sur le nombre de déclarations produites par les particuliers. Le crédit remboursable pour taxe fédérale sur les ventes pour l'année d'imposition 1986 a augmenté substantiellement le nombre de déclarations produites.

Le tableau 5 donne la ventilation des ressources par organisation et activité.

Cinq sous-ministres adjoints régionaux sont responsables de l'application des programmes et politiques du Ministère dans les régions de l'Atlantique, du Québec, du Centre, de l'Ontario et de l'Ouest. Ils dirigent les activités de cinq bureaux régionaux, du Bureau d'impôt international, de sept centres fiscaux, de 37 bureaux de district et de nombreux centres saisonniers d'aide fiscale.

Le directeur général de la Direction générale des affaires ministérielles planifie et dirige les activités de vérification interne et d'évaluation des programmes. La Direction générale est également responsable du développement du Ministère, des projets spéciaux, de la prestation de services de secrétariat ministériels et de la correspondance ministérielle.

SERVICES
JURIDIQUES
10 A-P

472 A-P SMA DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION	416 A-P SMA DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES	57 A-P DG DIRECTION GÉNÉRALE DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONSULTATION	66 A-P DG DIRECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES MINISTÉRIELLES	18 421 A-P 5 SMA DIRECTION GÉNÉRALE RÉGIONAUX* • ATLANTIQUE • QUÉBEC • CENTRE • ONTARIO • OUEST	21 888 A-P TOTAL DES ACTIVITÉS
17 310	79	4 801	354 396	530 542	464 601
	16 211		422 405	76 856	36 156
12	7		778	77 736	608
40 157	12 227	620	4 210	9 688	57 479
28 524		5 421	4 210	861 918	608
					1 187 891

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes d'impôt est chargé d'établir la politique, d'élaborer des programmes, de préparer et de surveiller la mise en oeuvre des opérations concernant le traitement, l'établissement des cotisations et la vérification des déclarations de revenus, ainsi que le recouvrement des impôts pour lesquels il y a eu avis de cotisation. La Direction générale est chargée de veiller à ce que les programmes et les politiques du Ministère soient appliqués de façon uniforme dans l'ensemble du pays.

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des systèmes et de la technologie informatiques est chargé de la recherche, de la mise au point, de l'entretien et du fonctionnement des systèmes et de la technologie informatiques qui soutiennent les divers programmes du Ministère et qui fournissent des services informatisés à d'autres ministères et paliers de gouvernement.

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales doit fournir des interprétations techniques de la Loi de l'impôt sur le revenu et des lois connexes; de plus, il collabore avec les fonctionnaires du ministère des Finances à l'élaboration de la politique fiscale. La Direction générale doit aussi fournir des services statistiques, enregistrer les régimes de pension et les organismes de charité et entretenir des rapports avec les gouvernements provinciaux et étrangers sur des questions fiscales.

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des appels est chargé de la résolution des avis d'opposition et des appels présentés par les contribuables qui ne souscrivent pas à la cotisation établie. Les centres fiscaux et les bureaux de district ont chacun une division des appels chargée de traiter les avis d'opposition. Cette division relève du sous-ministre adjoint des Appels. Les appels sont réglés de concert avec le Ministère de la Justice.

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des finances et de l'administration est chargé de planifier, d'élaborer et de mettre à jour les politiques, procédures et programmes d'application nationale en matière de finances, d'administration et de sécurité. Également, il est responsable de l'impression et de la distribution des formules fiscales, ainsi que de la conception et de l'élaboration de l'information de gestion pour le Ministère.

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des ressources humaines est chargé des fonctions suivantes: dotation en personnel, organisation, classification, langues officielles, équité en matière d'emploi, relations de travail, formation, rémunération et avantages sociaux et planification des ressources humaines.

Le directeur général de la Direction générale des communications et de la consultation élabore et met en oeuvre les politiques et programmes d'application nationale concernant les stratégies générales de communication du Ministère, et il assure la direction fonctionnelle des bureaux de district pour ce qui concerne la solution des problèmes des contribuables.

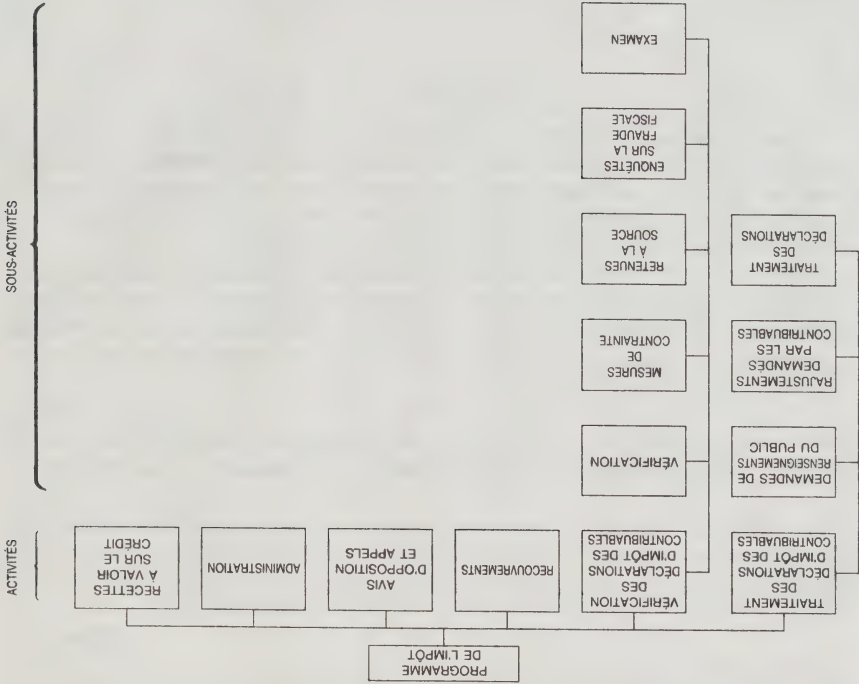
3. Objectif du Programme

L'objectif du Programme consiste à "Évaluer et [à] percevoir équitablement les impôts sur le revenu ainsi que les paiements au titre des régimes de pension et de l'assurance-chômage, en appliquant la Loi de l'impôt sur le revenu, diverses lois fédérales et provinciales connexes, y compris certaines parties du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage ainsi que de divers régimes de crédits d'impôt provinciaux".

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: Le Programme de l'Impôt est divisé en six activités qui correspondent aux moyens mis en oeuvre par le Ministère en vue de réaliser son mandat. Aux fins de la planification interne et de l'affectation des ressources, deux des activités sont subdivisées en un certain nombre de sous-activités, comme il est possible de le constater au tableau 4.

Tableau 4: Structure par activité



Structure organisationnelle: Le Ministère compte neuf grands secteurs, qui relèvent tous du sous-ministre.

1. Introduction

Le ministère du Revenu national, Impôt administre un seul programme, soit l'Impôt, sous la direction du ministre du Revenu national.

Le Ministère applique la législation de l'impôt sur le revenu au nom du gouvernement fédéral; il perçoit l'impôt sur le revenu des particuliers pour toutes les provinces, sauf le Québec, et l'impôt sur le revenu des corporations pour toutes les provinces, sauf l'Alberta, l'Ontario et le Québec, en plus des cotisations des employeurs et des employés au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-chômage.

Le ministère des Finances est chargé de l'élaboration de la politique fiscale et des modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu. Le ministère du Revenu national, Impôt donne des conseils sur la faisabilité administrative des mesures fiscales proposées et fournit des données statistiques utilisées pour l'élaboration de la politique fiscale.

2. Mandat

En vertu de la Loi sur le ministère du Revenu national, le Ministère est chargé de "contrôle, de la réglementation, de la gestion et de la surveillance des impôts de l'intérieur, y compris les impôts sur le revenu et les droits successoraux".

Le ministre du Revenu national est le ministre responsable de la partie I du Régime de pensions du Canada et des parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage.

Le Ministère applique en outre les conventions fiscales internationales conclues avec un grand nombre de pays dans le but de promouvoir l'échange de renseignements entre les pays signataires et d'éviter la double imposition des revenus gagnés à l'étranger par leurs citoyens respectifs.

Le Ministère perçoit les impôts sur le revenu au nom des provinces en vertu d'ententes conclues par le ministre des Finances avec les gouvernements provinciaux intéressés, conformément aux dispositions de la partie III de la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces.

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 20,6 millions de dollars, ou de 2,3 %, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)		
●	fonds supplémentaires obtenus par mandats spéciaux pour:	
	l'application des mesures législatives liées à la réforme fiscale;	420
	l'augmentation des frais de fonctionnement due aux tarifs postaux et à l'impression;	5 200
	une augmentation de puissance des ordinateurs destinée à répondre à l'accroissement prévu du travail de traitement, accroissement lié surtout à la mise en service généralisée du Système automatisé de recouvrement dans tous les bureaux de district; et	9 600
	des dépenses en capital qui ne se sont pas avérées nécessaires (la somme allouée en trop a été bloquée et est devenue un crédit périmé; voir les fonds inutilisés ci-dessous);	23 476
●	salaires supplémentaires, cotisations aux régimes de prestations aux employés et montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême reçus par voie de rajustements et de transferts; et	3 931
	fonds inutilisés de 55,7 millions de dollars, ou de 5,7 %, de total disponible pour les salaires, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital. Cette somme comprend les 23,5 millions de dollars, mentionnés ci-dessus, qui ont été attribués en sus des besoins.	(76)
		344
		20 580

Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.

Les points saillants du rendement du programme en 1988-1989 comprennent:

- l'application de la réforme fiscale qui est entrée en vigueur en 1988-1989 pour l'année d'imposition 1988 (voir page 24);
- la conclusion de la troisième année du plan quinquennal de restriction, pendant laquelle la croissance des années-personnes a été maîtrisée dans la réalisation des programmes ministériels (voir page 25); et
- le recours à des techniques de pointe pour maintenir à un niveau satisfaisant les services offerts aux contribuables et améliorer la productivité (voir page 27 sous les rubriques Banque de renseignements fiscaux et Téléremboursement).

2. Examen des résultats financiers

Tableau 3: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)			
1988-1989			
Budget	Réel	Différence	
des dépenses principal			
Traitement des déclarations	451 467	417 448	34 019
d'impôt des contribuables			
Vérification des déclarations	380 863	382 686	(1 823)
d'impôt des contribuables			
Recouvrements	64 826	77 286	(12 460)
Avis d'opposition et appels	27 837	25 463	2 374
Administration	65 933	67 467	(1 534)
Total	990 926	970 350	20 576
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	81 053	81 057	(4)
	909 873	889 293	20 580
Années-personnes*:			
Contrôlées par le C.T.	20 980	20 636	344
Autres	367	217	150
	21 347	20 853	494

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, se reporter au tableau 47, à la page 78.

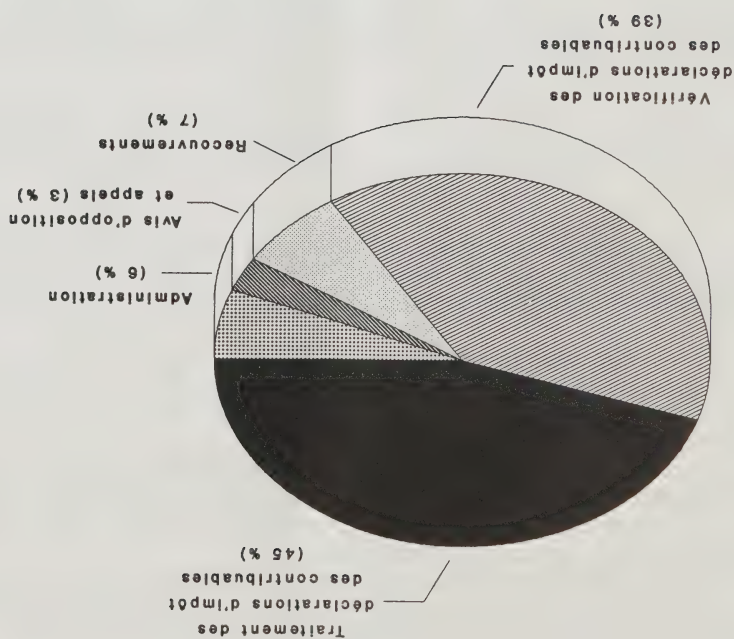
B. Rendement récent

1. Point saillants

Les points saillants du rendement du Programme en 1989-1990 comprennent:

- l'application des mesures concernant la réforme fiscale (voir page 24);
- la continuation du plan de restriction quinquennal mis en oeuvre en 1986-1987, à l'appui du programme de rationalisation de la fonction publique du gouvernement (voir page 25);
- les travaux préparatoires liés à l'application du crédit pour taxe sur les produits et services. Les prévisions pour 1989-1990 ne comportent aucune ressource à cette fin (voir page 21);
- la poursuite du développement et de la mise en oeuvre de nouveaux systèmes automatisés pour améliorer la productivité et les services offerts aux contribuables, notamment le Système de correspondance avec les contribuables (SCAC) (voir page 25);
- la mise en oeuvre de méthodes améliorées de gestion de la trésorerie devant procurer des économies substantielles en intérêt pour la Couronne (voir page 38);
- la poursuite de plusieurs enquêtes complexes sur l'utilisation frauduleuse de crédits d'impôt pour la recherche scientifique en 1988-1989 et en 1989-1990; (voir page 51);
- la mise en oeuvre du Système automatisé de recouvrement qui a commencé en 1988-1989 (voir page 26); et
- la réorganisation de la Direction générale de la politique et des systèmes pour former la Direction générale des systèmes et de la technologie informatiques ainsi que la Direction générale des programmes d'impôt; la transformation de la Direction générale des communications et du développement de l'organisation pour créer la Direction générale des communications et de la consultation, ainsi que la Direction générale des affaires ministérielles; et la restructuration de la Direction générale des services de gestion pour créer la Direction générale des finances et de l'administration et la Direction générale des ressources humaines (voir pages 18 et 19).

Tableau 2: Dépenses par activité en 1990-1991 (ventilation en pourcentage)



Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.

● à l'augmentation des frais d'impression et d'affranchissement.	5 740	785	40 249
● au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail; et	17 971	285	
● à la continuation de la mise en oeuvre de la réforme fiscale;	16 538	500	
A-P (en milliers de dollars)			

Explication des prévisions pour 1989-1990: Les prévisions pour 1989-1990 (au 19 janvier 1990) excèdent de 40,2 millions de dollars, ou de 4,1 %, les ressources nécessaires pour combler cette augmentation proviendront du Budget 978,3 millions de dollars qui figurent dans le Budget des dépenses principal. Les des dépenses supplémentaire de 1989-1990 et elles se rapportent:

Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.

● au financement des travaux préparatoires liés au recensement de 1991.	570	242	81 408
● à l'accroissement du financement pour la mise en oeuvre de la réforme fiscale en cours; et	1 402	-	
● aux salaires, aux régimes de prestations aux employés et à d'autres dépenses de fonctionnement liées au rétablissement partiel des programmes d'exécution et à d'autres charges de travail;	20 892	465	
● aux salaires, aux régimes de prestations aux employés ainsi qu'à d'autres dépenses de fonctionnement et dépenses en capital liées à l'accroissement de la charge de travail;	22 722	75	

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu 1989-1990	Différence	Détails à la page
31	Traitement des déclarations d'impôt des contribuables	530 542	497 823	32 719	
42	Vérification des déclarations d'impôt des contribuables	464 601	425 807	38 794	
56	Recouvrements	78 856	72 667	6 189	
66	Avis d'opposition et appels	36 156	33 763	2 393	
72	Administration	77 736	76 423	1 313	
Total des dépenses		1 187 891	1 106 483	81 408	
Moins: Recettes à valoir sur le crédit		97 757	87 913	9 844	
Total des crédits		1 090 134	1 018 570	71 564	
Années-personnes*: Contrôlées par le CT		21 888	21 646	242	
Autres		452	456	(4)	
		22 340	22 102	238	

* Voir le tableau 47, à la page 78, pour de plus amples renseignements sur les années-personnes.

Explication de la différence: L'augmentation nette de 81,4 millions de dollars, soit 7,4 %, des dépenses totales pour 1990-1991 par rapport aux dépenses prévues pour 1989-1990 est due principalement:

- à l'augmentation des coûts liés au personnel par suite des rajustements salariaux et des contributions aux régimes de prestations aux employés;
- à des diminutions liées au Plan de restriction du (298) (10 837) Programme;

- les répercussions de la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt sur la charge de travail des Appels (voir page 69);
- la fin du plan initial de restriction d'une durée de cinq ans mis en oeuvre en 1986-1987 pour appuyer le programme de rationalisation de la fonction publique (voir page 25) et la poursuite des mesures de compression au cours des années 1990;
- la restructuration du système du cycle des TI afin de permettre l'exécution indépendante des principales composantes (voir page 38);
- la mise en oeuvre d'un projet pilote de transmission électronique permettra aux contribuables de produire leur déclaration de revenus par voie électronique en vue de réduire, à long terme, la circulation de documents dans le traitement des déclarations de revenus (voir page 23);
- la poursuite de la mise en oeuvre de la Banque d'information pour demandes de renseignements (BIDR) pour aider les agents à répondre aux questions des contribuables au moyen d'une banque d'information détaillée et facilement disponible (voir page 27);
- le développement et l'expansion du Téléremboursement, service téléphonique automatisé des demandes concernant les remboursements d'impôt sur le revenu qui permet de répondre automatiquement aux demandes de renseignements des contribuables (voir page 27);
- la continuation du projet d'ordinateurs portatifs en vue d'augmenter la productivité des vérificateurs (voir page 27);
- l'automatisation des applications à la Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales permettra d'améliorer l'efficacité (voir page 35);
- des études de faisabilité porteront sur le virement électronique de fonds (voir page 38);
- la mise en oeuvre de la Phase II du Système de recouvrement automatisé que les bureaux de district nomment le SARRS (Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source) (voir page 26); et
- la création d'un Bureau d'impôt international à Ottawa (voir page 38).

A. Plans pour 1990-1991

Revenu Canada, Impôt prévoit, au cours du prochain exercice financier, s'occuper des répercussions de l'important volume de mesures législatives en cours, par exemple, la taxe sur les produits et services et la réforme des pensions, de même que d'exigences extérieures qui découlent du recensement de 1991 effectué par Statistique Canada et de la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt. Tous ces travaux doivent être effectués en tenant compte des mesures de contrainte qui ont été imposées en vertu du programme de rationalisation de la fonction publique. Il y a cinq ans.

Revenu Canada, Impôt prévoit entreprendre certains travaux de restructuration de la charge de travail et appliquer toute une gamme de programmes technologiques afin d'améliorer l'efficacité; ces tâches seront effectuées en vue de répondre aux exigences susmentionnées et pour tenir compte de l'augmentation inévitable du nombre des contribuables.

1. Points saillants

Voici les points saillants du Programme de l'impôt en 1990-1991:

- en vertu de la législation sur la taxe sur les produits et services, le Ministère serait chargé de l'administration du crédit proposé pour la taxe sur les produits et services (crédit pour TPS). Nous demandons des ressources additionnelles au moyen du budget des dépenses supplémentaire pour 1989-1990, pour nous préparer à gérer le programme proposé du crédit pour la TPS. Toutefois, le budget des dépenses de 1990-1991 ne comprend pas de ressources pour la mise en oeuvre du crédit proposé pour la TPS (voir page 21);
- l'impact de la présentation, le 11 décembre 1989, d'une loi modifiant les règles fiscales sur les cotisations de retraite dans le cadre de la réforme des pensions. Le Budget des dépenses ne fait état d'aucune ressource pour l'application de cette nouvelle législation; les ressources seront demandées une fois les mesures législatives adoptées (voir page 21);
- le recensement effectué en 1991 par Statistique Canada, pour lequel Revenu Canada, Impôt sera chargé des opérations de saisie des données. Les travaux de préparation pour cette année seront suivis du traitement réel des données en 1991-1992. Ces coûts seront récupérés auprès de Statistique Canada (voir page 81);

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Années-personnes autorisées									
Années-	personnes autorisées*	Fonctionnement	Depenses en capital	Paie-ments de transfert	Somme partielle	Moins : Recettes à valeur sur le crédit	Total	Budget principal	Budget 1989-1990		
Budget principal 1990-1991											
10 110	494 740	35 802	-	530 542	-	-	530 542	478 159	530 542	478 159	
8 330	460 883	3 718	-	464 601	-	-	464 601	400 924	464 601	400 924	
1 816	76 658	2 198	-	78 856	-	-	78 856	78 226	78 856	78 226	
678	36 059	97	-	36 156	-	-	36 156	29 553	36 156	29 553	
954	71 361	6 251	124	77 736	-	-	77 736	79 372	77 736	79 372	
-	-	-	-	-	-	-	-	-87 913	-97 757	-87 913	
21 888	1 139 701	48 066	124	1 187 891	97 757	97 757	1 090 134	978 321	1 090 134	978 321	
Années-personnes autorisées en 1989-1990											
20 861											

* Voir le tableau 47, à la page 78, pour de plus amples renseignements sur les années-personnes.

B. Utilisation des autorisations en 1988-1989 - Volume II des Comptes publics

Crédits (en dollars)		Budget	Total	Employées
		des dépenses	disponible	au cours de
		principal	pour emploi	l'exercice
Impôt				
10	Dépenses de fonctionnement	763 482 000	800 852 600	771 274 519
15	Dépenses en capital	21 444 000	56 552 000	30 441 165
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés fédérale et la Cour suprême	104 367 000	107 892 000	107 892 000
(L)	Montants adjugés par la Cour	--	265 879	265 879
Total du programme - Budgétaire		889 293 000	965 562 479	909 873 563

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)			
Budget	Budget principal	Budget principal	1989-1990
10	Impôt	919 269	835 604
	Dépenses de fonctionnement	48 066	32 046
	Dépenses en capital	122 799	110 671
	(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		
Total du Ministère			
		1 090 134	978 321

Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (en dollars)			
Budget principal	Budget principal	1990-1991	1990-1991
10	Impôt	919 269 000	48 066 000
	Dépenses de fonctionnement, contributions et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage		
15	Impôt - Dépenses en capital		

Section III	
Renseignements supplémentaires	
76	A. Aperçu des ressources du Programme
77	1. Besoins financiers par article
79	2. Besoins en personnel
80	3. Dépenses en capital
80	4. Paiements de transfert
80	5. Recettes
83	6. Coût net du Programme
	B. Autres renseignements
84	1. Lois appliquées en tout ou en partie par Revenu Canada, Impôt
84	2. Bureaux de Revenu Canada, Impôt
87	3. Incitations fiscales provinciales administrées par Revenu Canada, Impôt
89	Index

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1990-1991	5
B. Utilisation des autorisations en 1988-1989	6

Section I

Aperçu du Programme

A. Plans pour 1990-1991	7
-------------------------	---

1. Points saillants	7
2. Sommaire des besoins financiers	9

B. Rendement récent	12
1. Points saillants	12
2. Examen des résultats financiers	13

C. Données de base	15
1. Introduction	15
2. Mandat	15
3. Objectif du Programme	16
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	16

D. Perspective de planification	21
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	21
2. Initiatives	23
3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées	24
E. Efficacité du Programme	28

Section II

Analyse par activité

A. Traitement des déclarations d'impôt des contribuables	29
B. Vérification des déclarations d'impôt des contribuables	40
C. Recouvrements	55
D. Avis d'opposition et appels	65
E. Administration	71
F. Recettes à valoir sur le crédit	75

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pour répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources, ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1990-1991
Partie III
Revenu Canada
Impôt

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1990
En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres librairies

ou par la poste auprès du

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnement et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1991-III-37
ISBN 0-660-55602-2

Revenu Canada
Impôt

Budget
des dépenses
1990-1991



Plan de dépenses

Partie III

054540027

